VOLUME

11

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA
LÉIA MARIA ERLICH RUWER
PRISCILA REZENDE DA COSTA

(ORGANIZADORAS)

Editora Poisson

Elizângela de Jesus Oliveira
Léia Maria Erlich Ruwer
Priscila Rezende da Costa
(Organizadoras)

Administração Contemporânea
Volume 11

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2026

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O482a
Administração Contemporânea - Volume 11 / Organização: Elizângela de Jesus Oliveira, Léia Maria Erlich Ruwer, Priscila Rezende da Costa – Belo Horizonte MG: Editora Poisson, 2026. 106 p.

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-664-6
DOI: 10.36229/978-65-5866-664-6
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 1. OLIVEIRA, Elizângela de Jesus 2. RUWER, Léia Maria Erlich 3. COSTA, Priscila Rezende da 4. Título

CDD-658

SÔNIA MÁRCIA SOARES DE MOURA – CRB 6/1896

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterado.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Padronização e melhoria de processos: estudo de caso em uma empresa do setor de construção civil 05

Antônio Suerlilton Barbosa da Silva

DOI: 10.36229/978-65-5866-664-6.CAP.01

Capítulo 2: O estudo da inovação tecnológica frente ao desempenho nos Meios de Hospedagens nas regiões turísticas do Estado do Rio de Janeiro (Brasil) 26

Sandra Martins Lohn Vargas, Mariana Pires Vidal Lopez, Patrícia Oliveira de Freitas

DOI: 10.36229/978-65-5866-664-6.CAP.02

Capítulo 3: Modelo C Social e Ambiental: *Canvas* Social, *Canvas* Ambiental e a Teoria da Mudança em Forma de Produto Técnico Tecnológico (PTT)..... 43

Cora Franklina do Carmo Furtado, Marina Dantas de Figueiredo, Danilo Freire Pessoa, Oderlene Vieira de Oliveira

DOI: 10.36229/978-65-5866-664-6.CAP.03

Capítulo 4: Preservar para não extinguir: a criação sustentável de aves silvestres como estratégia econômica e ambiental do Terceiro Setor 52

Frank Astor do Nascimento, Márcio Brito Cerveira, Milley God Serrano Maia, Fabiana da Costa Astor do Nascimento

DOI: 10.36229/978-65-5866-664-6.CAP.04

Capítulo 5: Da formulação conceitual à gestão relacional: uma análise da evolução da Teoria dos *Stakeholders* 62

Luciano Trentin, Gérson Tontini

DOI: 10.36229/978-65-5866-664-6.CAP.05

Capítulo 6: Perícia Judicial e Perícia Extrajudicial..... 83

Dayane Queiroz Silva, Joziene Aleixo Guimarães

DOI: 10.36229/978-65-5866-664-6.CAP.06

Autores..... 102

Capítulo 1

Padronização e melhoria de processos: estudo de caso em uma empresa do setor de construção civil

Antônio Suerlilton Barbosa da Silva

Resumo: No cenário empresarial atual, a eficiência operacional e a comunicação eficaz são essenciais para a competitividade, especialmente na construção civil. Este artigo investiga a padronização e melhoria de processos em uma construtora no Rio Grande do Norte, Brasil, visando aumentar a eficiência, melhorar a comunicação interna e otimizar o controle de estoque. Especificamente, objetiva-se: mapear processos operacionais, diagnosticar problemas, propor soluções para melhorar a comunicação, desenvolver procedimentos operacionais padrão (POPs), implementar um sistema de gestão de estoques (WMS) e realizar programas de treinamento contínuo. Utilizando uma revisão de literatura e um estudo de caso, o mapeamento identificou pontos críticos e ineficiências, como falhas de comunicação, falta de padronização e deficiências no controle de inventário. As soluções implementadas, como um sistema de comunicação integrado e reuniões regulares, melhoraram a troca de informações. Os POPs reduziram variações nos processos, e o WMS aumentou a precisão dos registros de estoque. Programas de treinamento contínuo capacitaram os colaboradores, promovendo uma cultura de melhoria contínua. Os resultados mostraram um impacto significativo na eficiência operacional, com comunicação centralizada e processos padronizados reduzindo o tempo de execução das tarefas e aumentando a precisão das operações. A melhor gestão de inventário e a capacitação contínua garantiram a sustentabilidade das melhorias. O estudo oferece percepções valiosas para outras organizações desse setor, embora a ausência de dados quantitativos sobre impactos financeiros limite a análise do retorno sobre o investimento. Futuras pesquisas poderiam focar na avaliação financeira das mudanças, proporcionando uma visão mais completa dos benefícios econômicos das melhorias operacionais.

Palavras-chave: Eficiência operacional, Gestão de Processos, Melhoria Contínua, Construção Civil.

1. INTRODUÇÃO

No cenário empresarial atual, a eficiência operacional e a comunicação eficaz são essenciais para a competitividade e a sustentabilidade organizacional. Empresas de vários setores enfrentam desafios significativos para alcançar a padronização de processos e a melhoria contínua. Isto é especialmente crítico em setores como a construção civil, onde a complexidade e a variabilidade inerente das operações apresentam dificuldades adicionais.

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre padronização e melhoria de processos em uma construtora sediada no Rio Grande do Norte. A decisão do autor de manter o sigilo da identidade da empresa garante a proteção de informações sensíveis e estratégicas. Esta abordagem se concentra nas práticas e resultados do estudo de caso, fornecendo informações valiosas que podem ser aplicadas a organizações semelhantes.

O principal objetivo deste estudo é analisar e implementar melhorias nos processos operacionais da empresa para aumentar a eficiência, melhorar a comunicação interna e otimizar o controle de estoque. Como objetivos específicos: mapear os processos operacionais atuais da empresa; diagnosticar os principais problemas e ineficiências; propor soluções para melhorar a comunicação entre departamentos; desenvolver procedimentos operacionais padrão (POPs); implementar um sistema de gestão de estoques e realizar programas de treinamento contínuo.

A relevância deste estudo reside na sua contribuição prática para a gestão empresarial, especialmente para pequenas e médias empresas do setor da construção civil. Além disso, este trabalho fornece uma base teórica robusta baseada nas melhores práticas em gestão de processos, melhoria contínua, comunicação organizacional e controle de estoque, contribuindo para a literatura existente.

Este estudo fundamenta-se em uma revisão de literatura abrangente, abordando quatro tópicos principais: gestão de processos, melhoria contínua, comunicação organizacional e controle de inventário.

A gestão de processos é fundamental para a eficiência operacional e competitividade organizacional. Segundo Beer (2021), a transformação significativa da cultura organizacional ocorre quando as empresas reavaliam a gestão, liderança e perseguição de objetivos estratégicos. Isso implica em reestruturar processos para alcançar uma vantagem competitiva sustentável e se adaptar às mudanças dinâmicas do mercado.

O mapeamento de processos envolve a identificação e documentação detalhada dos processos empresariais para compreender e melhorar seu desempenho. O estudo de Galeazzo, Furlan e Vinelli (2021) destaca a importância das capacidades de aprendizagem em equipe e como elas suportam a inovação e a mudança estratégica. Ferramentas como fluxogramas, diagramas de processo e SIPOC são essenciais para visualizar os processos e identificar áreas de melhoria. O SIPOC, acrônimo para Suppliers (Fornecedores), Inputs (Entradas), Process (Processo), Outputs (Saídas) e Customers (Clientes), é uma ferramenta que oferece uma visão macro do processo, permitindo identificar os elementos chave e suas interações. Ele ajuda a equipe a entender quem fornece as entradas, quais são essas entradas, quais atividades transformam as entradas em saídas, quais são as saídas e quem são os clientes finais. Essa abordagem holística facilita a identificação de pontos críticos e oportunidades de melhoria ao longo do processo (ISIXSIGMA, 2023).

Hammer e Champy (2006) enfatizam a reengenharia de processos empresariais como uma abordagem para redesenhar radicalmente os processos de negócios com o objetivo de obter melhorias dramáticas em produtividade, ciclo e qualidade. Chiavenato (2022) complementa, destacando a gestão de processos como um componente crucial na administração de recursos humanos, essencial para a eficácia organizacional.

Bitencourt et al. (2024) exploram o desenvolvimento e futuro das capacidades dinâmicas, ressaltando a importância do mapeamento de processos na adaptação e resposta rápida às mudanças do mercado. Este estudo reforça a necessidade de uma gestão de processos bem estruturada para suportar a inovação contínua e a excelência operacional.

Klein e Sano Guilhem (2024) discutem a aplicação do Big Data na gestão de processos em indústrias brasileiras, evidenciando como a análise de grandes volumes de dados pode melhorar significativamente a eficiência dos processos operacionais.

A gestão eficaz de processos é vital para a sustentabilidade e crescimento das organizações. A implementação de práticas robustas de mapeamento e melhoria de processos não só aumenta a eficiência, mas também fortalece a capacidade da empresa de inovar e se adaptar às demandas do mercado. O estudo de caso em questão, envolvendo a padronização e melhoria de processos em uma construtora, ilustra como a aplicação dessas práticas pode resultar em melhorias significativas na comunicação, controle de inventário e eficiência operacional.

A melhoria contínua é uma abordagem sistemática para a otimização de processos, focada na realização de melhorias incrementais contínuas e iterativas. Essa metodologia envolve a identificação de problemas, desenvolvimento de soluções, implementação e monitoramento contínuo dos resultados. O estudo conduzido por Endalamaw et al. (2024) destaca que a melhoria contínua (CQI) é operacionalizada como um processo cíclico que requer comprometimento com a implementação, trabalho em equipe e alocação de tempo, celebrando sucessos e fracassos como oportunidades de aprendizado.

No contexto da produção enxuta, práticas como o Just-in-Time (JIT) e Kaizen são frequentemente utilizadas para promover a melhoria contínua. JIT envolve a produção de itens somente quando necessário, reduzindo o desperdício e melhorando a eficiência operacional. Kaizen é uma metodologia de melhoria contínua que envolve todos os níveis da organização, incentivando a contribuição de todos os funcionários para a identificação e resolução de problemas. Galeazzo, Furlan e Vinelli (2021) discutem como a facilitação de intervenções de melhoria contínua pode ser adaptada ao contexto específico, resultando em melhorias significativas na eficiência e eficácia dos processos operacionais.

Um exemplo prático de aplicação da melhoria contínua é encontrado no estudo de Chandrasekaran e Toussaint (2019), onde os princípios de Deming (2000) foram utilizados para criar uma cultura de melhoria contínua dentro de sistemas de saúde, demonstrando impactos positivos na qualidade do atendimento e na performance organizacional.

A implementação eficaz de práticas de melhoria contínua, como o ciclo Plan-Do- Study-Act (PDSA) e a técnica dos 5 porquês, é fundamental para a resolução de problemas complexos e para a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente. Essas metodologias ajudam às organizações a identificar a causa raiz dos problemas e a implementar soluções duradouras, resultando em ganhos de produtividade e qualidade (Chandrasekaran & Toussaint, 2019; Endalamaw et al., 2024).

A integração das rotinas de melhoria contínua com as práticas operacionais enxutas cria um ciclo virtuoso de aprendizado e inovação, essencial para o sucesso organizacional a longo prazo. Do mesmo modo, o caso que deu origem a este estudo demonstra como a implementação dessas práticas pode resultar em avanços substanciais na eficiência operacional, na comunicação entre diferentes setores e no gerenciamento de inventário.

A comunicação organizacional desempenha um papel crucial na gestão de processos, pois facilita a coordenação entre diferentes departamentos e promove um fluxo contínuo de informações. Schneckenleitner e Windhager (2023) destacam a importância de uma abordagem metodológica estruturada para a comunicação organizacional, que envolve a articulação entre os níveis epistemológico, teórico, metódico e técnico. Essa abordagem permite uma análise crítica das práticas comunicacionais, identificando pontos de melhoria e implementando estratégias mais eficazes para a comunicação interna.

A pesquisa empírica em comunicação organizacional e relações públicas tem avançado significativamente, especialmente com a introdução de modelos metodológicos que facilitam a análise das práticas de comunicação dentro das organizações. Segundo um estudo publicado por Massuchin e Oliveira (2023), a comunicação organizacional deve ser adaptável aos contextos culturais e políticos variados, utilizando tecnologias modernas para atender às necessidades específicas de cada organização. Esse estudo enfatiza a necessidade de adaptar práticas comunicacionais aos interesses e conflitos de cada contexto, garantindo uma comunicação mais eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais.

Para melhorar a comunicação organizacional, é fundamental implementar estratégias que promovam a clareza e a transparência nas interações entre os colaboradores. Shrivastava et al. (2022) sugerem que a utilização de abordagens qualitativas na análise da comunicação interna pode revelar aspectos interessantes sobre as dinâmicas de poder e a eficácia das mensagens transmitidas. Chew et al. (2023) acrescentam que a implementação de ferramentas tecnológicas, como plataformas de comunicação digital, pode facilitar o fluxo de informações e melhorar a coordenação entre diferentes departamentos

A eficiência operacional de uma organização depende, em grande parte, da eficácia de sua comunicação interna. Schneckenleitner e Windhager (2023) argumentam que uma comunicação bem estruturada não apenas melhora a coordenação das atividades diárias, mas também promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador. A pesquisa desses autores sugere que a comunicação organizacional deve ser vista como um processo contínuo de ajuste e melhoria, onde o feedback constante e a adaptação às novas tecnologias desempenham papéis cruciais.

O controle de inventário é um elemento crítico de qualquer sistema de gestão de recursos empresariais, impactando diretamente a eficiência operacional e a capacidade de atender às exigências do mercado. Segundo Toshi (2023), a implementação de métodos sistemáticos para o controle de inventário, como os controles anuais, cíclicos, rotativos e dinâmicos, pode reduzir significativamente as perdas e melhorar a precisão na gestão de estoques. Para mais, o autor acrescenta que a escolha do método adequado depende das características específicas do negócio e da complexidade do fluxo de produtos.

Além disso, de acordo com Azevedo, Albino e Figueiredo (2022), a utilização de tecnologias avançadas, como sistemas de gerenciamento de armazém (WMS), pode otimizar o controle de inventário, minimizando erros e agilizando processos. Esses autores sugerem que a implementação de um WMS permite a atualização em tempo real das movimentações de estoque, proporcionando um controle mais eficiente e preciso.

A transição de métodos manuais para sistemas automatizados é um desafio comum enfrentado pelas empresas. Toshi (2023) argumenta que, embora métodos manuais possam ser viáveis para pequenas empresas, a automação é essencial para negócios maiores que lidam com grandes volumes de produtos. Esse autor evidencia que sistemas como o ERP (Enterprise Resource Planning) ajudam a integrar diferentes áreas da empresa, melhorando a visibilidade e o controle dos estoques.

A eficiência operacional de uma empresa está diretamente ligada à eficácia do seu controle de inventário. Azevedo, Albino e Figueiredo (2022) ressaltam que um controle de inventário bem implementado ajuda a evitar rupturas de estoque, que podem causar atrasos e insatisfação dos clientes, bem como a reduzir o excesso de estoque, que gera custos adicionais. De acordo com esses autores, métodos como o controle de inventário permanente são recomendados para manter a precisão e a eficiência na gestão de estoques, garantindo que os níveis de inventário sejam ajustados conforme necessário para atender à demanda.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Definição e importância do estudo de caso

Para este trabalho, foi utilizado um estudo de caso, uma abordagem metodológica amplamente empregada para investigar fenômenos complexos em contextos reais. Segundo Yin (2018), um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que explora um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. O estudo de caso permite uma análise detalhada e profunda, favorecendo percepções valiosas sobre práticas e processos que podem ser aplicados em contextos semelhantes.

O uso de estudos de caso na pesquisa de gestão de processos e melhoria contínua é essencial, pois possibilita a compreensão das práticas empresariais em situações reais. Esse método não apenas documenta os procedimentos e resultados, mas também investiga as razões e contextos subjacentes às práticas adotadas. Isso é particularmente relevante na área de administração, onde a aplicação prática das teorias pode variar significativamente entre diferentes organizações e setores (Eisenhardt, 1989).

Visão geral do caso

A empresa objeto de estudo é de médio porte, foi fundada em 1995 em Mossoró, Rio Grande do Norte. Especializada em projetos residenciais, comerciais e industriais, destaca-se pela sua capacidade de executar obras de alta qualidade com prazos reduzidos e custos competitivos. Sua missão é transformar sonhos em realidade, oferecendo soluções inovadoras e sustentáveis no setor da construção civil.

Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é composta por diversos departamentos interligados, conforme a Figura 1.

Figura 1- Estrutura Organizacional

Fonte: Estudo de caso (2024).

Essa estrutura organizacional mapeada proporciona uma visão clara de como os diversos departamentos interagem e contribuem para o funcionamento da empresa. A identificação precisa das responsabilidades e funções dentro de cada departamento é fundamental para entender os processos internos e as dinâmicas de trabalho. Essa compreensão detalhada da estrutura organizacional é essencial para a análise subsequente e para a formulação de estratégias de melhoria, permitindo uma abordagem mais estruturada e eficaz na otimização dos processos empresariais.

Desafios e problemas identificados

A empresa em questão enfrenta uma série de desafios operacionais impactantes em sua eficiência e competitividade no mercado. Entre os principais problemas identificados constam: comunicação ineficiente entre departamentos; falta de padronização dos processos; controle de inventário deficiente.

Descrição das etapas do projeto

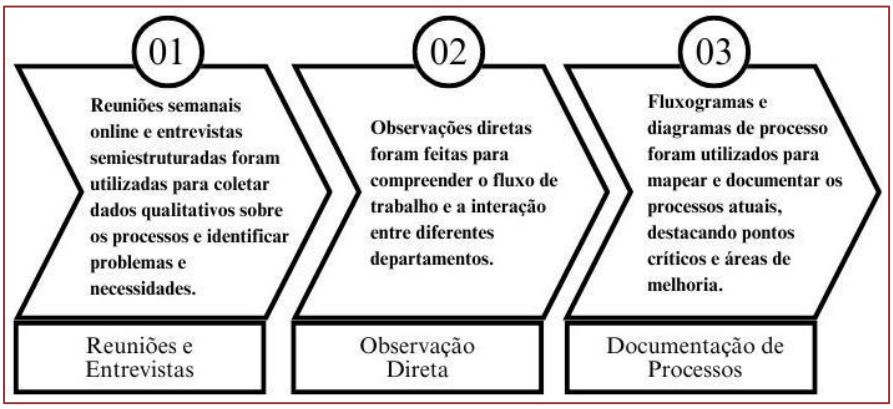
O projeto de padronização e melhoria de processos na empresa em estudo foi conduzido seguindo uma abordagem sistemática, dividida em várias etapas- chave. Essas etapas incluem o alinhamento inicial da proposta, o diagnóstico e análise do estado atual, a proposição de melhorias e a implementação das mudanças. Cada etapa foi cuidadosamente planejada e executada para garantir a eficácia das intervenções propostas.

Métodos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada utilizando uma combinação de métodos qualitativos. Reuniões semanais, tanto online quanto presenciais, foram conduzidas com a equipe administrativa e os colaboradores da empresa objeto de estudo para mapear os processos e identificar problemas. Foram utilizados fluxogramas e diagramas de processo para documentar o estado atual dos processos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os funcionários para compreender melhor as práticas operacionais e os desafios enfrentados. Além disso, observações diretas também foram incorporadas, permitindo uma análise mais aprofundada das atividades diárias e da interação entre os colaboradores, proporcionando uma visão prática e detalhada dos processos operacionais.

A Figura 2 apresenta cada um desses métodos.

Figura 2- Métodos de coleta de dados



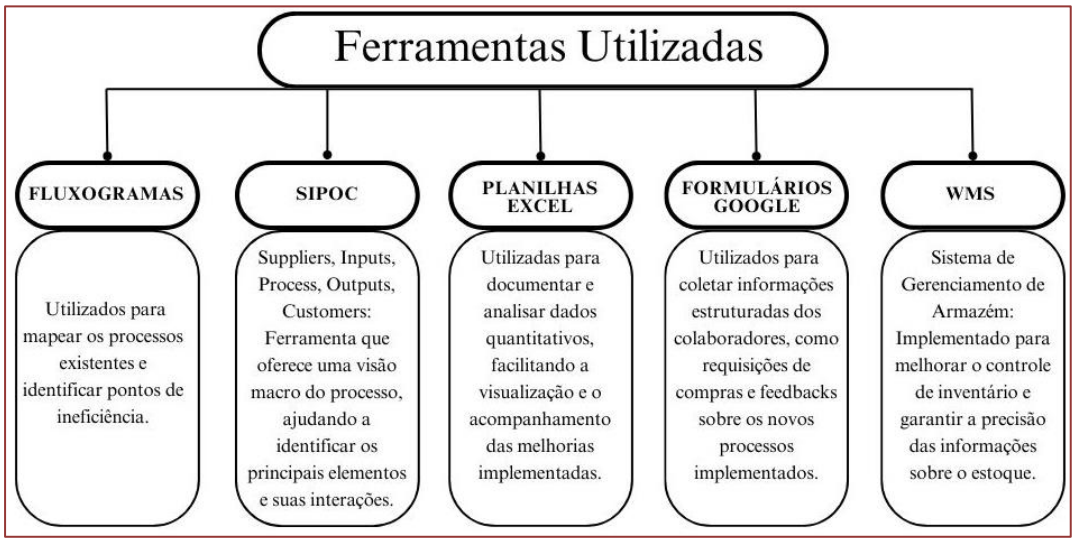
Fonte: Estudo de caso (2024).

Essas abordagens permitiram uma compreensão abrangente dos processos internos, e, assim, o mapeamento eficaz do cenário atual da empresa, fornecendo uma base sólida para a elaboração de estratégias de otimização e inovação nos processos.

Ferramentas utilizadas

Diversas ferramentas foram empregadas para apoiar o mapeamento, a análise e a melhoria dos processos. Essas ferramentas estão presentes na Figura 3.

Figura 3 - Ferramentas utilizadas



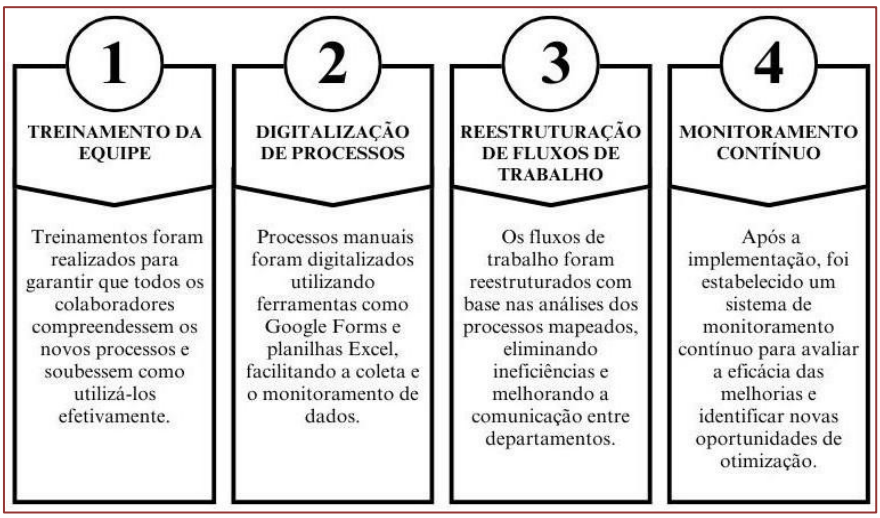
Fonte: Estudo de caso (2024).

A utilização dessas ferramentas foi fundamental para a execução eficaz do mapeamento e análise dos processos, proporcionando uma base sólida para a implementação de melhorias. Cada ferramenta desempenhou um papel específico, desde a visualização de fluxos de trabalho e a macroanálise de processos, até a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos. Essa abordagem integrada permitiu uma compreensão abrangente e detalhada das operações da empresa, facilitando a identificação de áreas de melhoria e a elaboração de estratégias precisas para a otimização dos processos.

Implementação das melhorias

A implementação das melhorias foi realizada em fases, permitindo uma transição gradual e minimizando interrupções nas operações diárias da empresa. As principais fases de implementação constam na Figura 4.

Figura 4 - Implementação das melhorias



Fonte: Estudo de caso (2024).

Conforme a Figura 4, foram realizados treinamentos para garantir que todos os colaboradores compreendessem os novos processos e soubessem como utilizá-los efetivamente. Em seguida, os processos manuais foram digitalizados utilizando ferramentas como Google Forms e planilhas Excel, facilitando a coleta e o monitoramento de dados. Posteriormente, os fluxos de trabalho foram reestruturados com base nas análises dos processos mapeados, eliminando ineficiências e melhorando a comunicação entre departamentos. Finalmente, após a implementação, foi estabelecido um sistema de monitoramento contínuo para avaliar a eficácia das melhorias e identificar novas oportunidades de otimização.

Análise de dados

A análise dos dados coletados foi realizada utilizando métodos qualitativos. Foram analisadas as informações obtidas nas reuniões, entrevistas semiestruturadas e observações diretas para identificar padrões, tendências e percepções dos colaboradores. Essa abordagem qualitativa permitiu compreender profundamente o contexto operacional da empresa, os desafios enfrentados e os impactos das melhorias implementadas. A combinação das diferentes fontes de dados qualitativos proporcionou uma visão holística dos processos, facilitando a identificação das áreas que necessitavam de ajustes e das oportunidades de melhoria.

Mapeamento do estado atual

Para compreender a situação inicial, foi realizado um mapeamento detalhado dos processos atuais da empresa. Esse mapeamento envolveu tanto a documentação quanto a análise dos fluxos de trabalho existentes, utilizando ferramentas como fluxogramas e diagramas de processo. Mediante reuniões e entrevistas com os colaboradores, foi possível identificar os principais processos operacionais, bem como os pontos críticos e ineficiências.

Os processos mapeados incluíram:

- Processo de Compras - desde a requisição de materiais até a aprovação e pagamento das compras.
- Processo de Controle de Estoque - incluindo o registro de entrada e saída de materiais e a gestão de inventário.
- Processo Financeiro - contemplando o controle de contas a pagar e receber e a integração com o setor de compras.

Identificação de problemas

Durante o mapeamento, foram identificados diversos problemas que afetavam a eficiência operacional e a comunicação interna da empresa. Esses problemas foram categorizados em três áreas principais:

1. Comunicação ineficiente entre departamentos: a comunicação entre os setores de compras, financeiro e estoque era predominantemente informal, o que resultava em falhas de comunicação e perda de informações críticas. Em muitos casos, as requisições e aprovações eram feitas verbalmente ou por meio de documentos em papel, sem registro formal no sistema.
2. Falta de padronização dos processos: os processos não eram padronizados, o que levava a variações significativas na execução das tarefas. A ausência de procedimentos claros resultava em inconsistências e retrabalho. Por exemplo, não havia um procedimento formal para a requisição e aprovação de compras, o que gerava atrasos e duplicidade de esforços.
3. Controle de inventário deficiente: a gestão de inventário apresentava várias deficiências, incluindo a falta de um sistema integrado para registrar a entrada e saída de materiais. Isso resultava em discrepâncias nos registros de estoque, dificultando a rastreabilidade dos materiais e aumentando o risco de perdas e desperdícios.

Para aprofundar a compreensão dos problemas identificados, foi realizada uma análise das causas raízes utilizando a técnica dos 5 porquês. Esta análise revelou os fatores subjacentes que contribuíam para os problemas observados, conforme apresentados nas Figuras 5, 6 e 7:

Figura 5 - Comunicação Ineficiente

Fonte: Estudo de caso (2024).

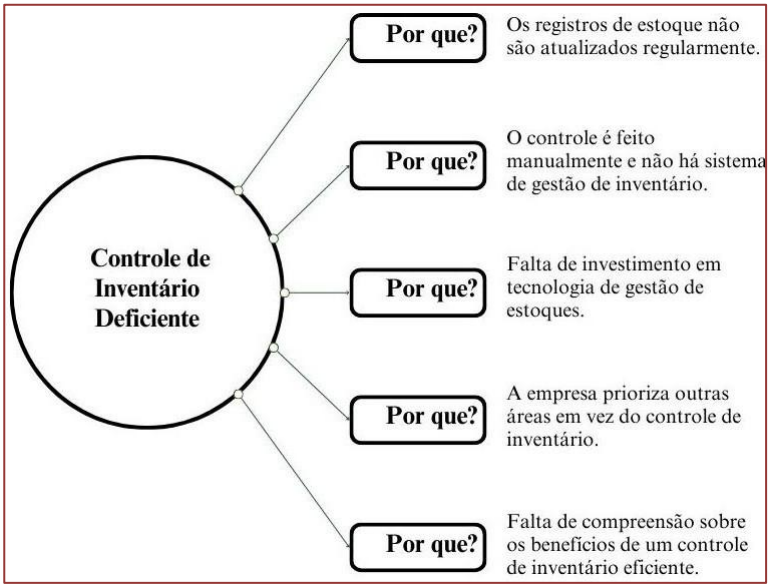
Dessa forma, a comunicação ineficiente na empresa é atribuída a várias causas inter-relacionadas, conforme a Figura 5. A comunicação é predominantemente verbal, o que limita a clareza e o registro formal das informações. Além disso, a ausência de um sistema integrado de comunicação impede uma troca de informações eficiente e organizada. Esse problema é agravado pela falta de investimento em tecnologias de comunicação digital, essenciais para a modernização dos processos comunicativos. Outro fator crucial é a insuficiente percepção sobre a importância de manter uma comunicação formal e registrada, refletindo na falta de iniciativas para promover essa prática. Por fim, a falta de treinamento e conscientização dos colaboradores sobre boas práticas de comunicação contribui para a persistência dessas deficiências.

Figura 6 - Falta de Padronização

Fonte: Estudo de caso (2024).

A falta de padronização na empresa é resultado de vários fatores, como indica a Figura 6. Cada colaborador executa as tarefas de maneira diferente devido à ausência de procedimentos documentados. Além disso, a empresa não definiu normas e padrões operacionais claros, o que contribui para a inconsistência na execução das tarefas. Isso é agravado pela falta de uma cultura organizacional voltada para a padronização, refletindo na resistência a adotar práticas uniformes. Finalmente, a falta de liderança e gestão eficazes impede a implementação de mudanças necessárias para alcançar uma padronização eficiente.

Figura 7 - Controle de Inventário



Fonte: Estudo de caso (2024).

Por fim, o controle de inventário deficiente na empresa é causado por diversos fatores. Os registros de estoque não são atualizados regularmente, e o controle é feito manualmente, sem o suporte de um sistema de gestão de inventário. Além disso, há uma falta de investimento em tecnologia de gestão de estoques. A empresa prioriza outras áreas em vez do controle de inventário, demonstrando uma falta de compreensão sobre os benefícios de um controle de inventário eficiente.

Impacto dos problemas identificados

Os problemas identificados tiveram impactos significativos na eficiência operacional e na capacidade da empresa em atender às demandas do mercado. A comunicação ineficiente levou a atrasos na aprovação de compras e no processamento de pagamentos, enquanto a falta de padronização resultou em inconsistências e retrabalho. O controle de inventário deficiente aumentou os custos operacionais devido à perda e desperdício de materiais.

Em síntese, a análise do estado atual revelou uma série de problemas críticos que impactam negativamente a operação da empresa objeto de estudo. A identificação desses problemas e suas causas raízes forneceu a base para a proposição de melhorias direcionadas, com o objetivo de aumentar a eficiência operacional, melhorar a comunicação interna e otimizar o controle de inventário. A implementação dessas melhorias será discutida nas seções subsequentes.

Propostas de melhoria

Para resolver os problemas identificados na análise do estado atual e alcançar uma eficiência operacional otimizada, são propostas várias melhorias focadas nas áreas críticas de comunicação organizacional, padronização de processos, controle de

inventário e capacitação dos colaboradores. As propostas foram elaboradas com base nas melhores práticas e nas necessidades específicas da empresa, visando criar um ambiente de trabalho mais coeso, eficiente e produtivo.

A seguir, nos Quadros 1, 2, 3 e 4, são detalhadas as áreas de melhoria e as ações recomendadas para sua implementação.

Quadro 1 - Proposta de melhorias (Comunicação organizacional)

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL **Objetivo: Melhorar a eficiência da comunicação interna entre os departamentos**		
Proposta 1: *Implementação de um sistema de comunicação integrado*	Ação 1	Adotar uma plataforma digital de comunicação (como Slack ou Microsoft Teams) para centralizar todas as mensagens e facilitar a troca de informações entre departamentos.
	Ação 2:	Estabelecer protocolos claros para a comunicação de informações críticas, garantindo que todas as comunicações importantes sejam documentadas e acessíveis a todos os envolvidos.
	Ação 3:	Treinar os colaboradores no uso da plataforma para maximizar sua eficiência e garantir a adesão ao novo sistema.
Proposta 2: *Reuniões de alinhamento regulares*	Ação 1	Realizar reuniões semanais de alinhamento entre os gestores dos departamentos de compras, financeiro e estoque para discutir os principais projetos e resolver quaisquer problemas de comunicação.
	Ação 2	Utilizar essas reuniões para revisar processos e identificar oportunidades de melhoria contínua.
Proposta 3: *Documentação de processos*	Ação 1	Criar manuais de procedimentos para cada departamento, detalhando os fluxos de trabalho e as responsabilidades de cada colaborador.
	Ação 2	Disponibilizar esses manuais em uma plataforma digital acessível a todos os funcionários, garantindo que todos tenham acesso às informações atualizadas.

Fonte: Estudo de caso (2024).

Conforme detalhado no Quadro 1, foram propostas ações para aprimorar a comunicação organizacional, como implementar um sistema integrado, realizar reuniões de alinhamento e documentar processos. Adoção de plataformas digitais, estabelecimento de protocolos claros e capacitação dos colaboradores são essenciais. Reuniões semanais entre gestores, manuais de procedimentos e disponibilização digital visam centralizar e otimizar a troca de informações, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente.

Quadro 2 - Proposta de melhorias (Padronização dos processos)

PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS **Objetivo: Reduzir as variações e inconsistências nos processos operacionais.**		
Proposta 1: *Desenvolvimento de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs)*	Ação 1	Documentar e padronizar todos os principais processos operacionais, como a requisição de compras, aprovação de pagamentos e controle de estoque.
	Ação 2:	Garantir que todos os colaboradores sejam treinados nos novos POPs e que esses procedimentos sejam revisados e atualizados regularmente.
Proposta 2: *Implementação de checklists*	Ação 1	Criar checklists para os processos críticos, como a inspeção de materiais recebidos e a verificação de inventário, para garantir que todas as etapas sejam seguidas corretamente.
	Ação 2	Utilizar essas checklists para monitorar a conformidade com os POPs e identificar áreas onde são necessárias melhorias adicionais.
Proposta 3: *Auditorias internas regulares*	Ação 1	Realizar auditorias internas periódicas para verificar a adesão aos POPs e identificar desvios nos processos.
	Ação 2	Utilizar os resultados das auditorias para ajustar e melhorar continuamente os processos.

Fonte: Estudo de caso (2024).

Conforme descrito no Quadro 2, as propostas para reduzir variações nos processos operacionais incluem: desenvolver e padronizar Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) com treinamento contínuo; implementar checklists para monitorar processos críticos; realizar auditorias internas regulares para verificar a adesão aos POPs; ajustar processos conforme necessário. Essas iniciativas visam aumentar a consistência e a eficiência operacional.

Quadro 3 - Proposta de melhorias (Controle de inventário)

CONTROLE DE INVENTÁRIO **Objetivo: Melhorar a precisão e a eficiência do controle de inventário.**		
Proposta 1: *Implementação de um Sistema de Gerenciamento de Inventário (WMS)*	Ação 1	Adotar um sistema de gerenciamento de inventário que permita o registro em tempo real das entradas e saídas de materiais.
	Ação 2:	Integrar o WMS com os sistemas financeiros e de compras para melhorar a visibilidade e o controle do inventário.
Proposta 2: *Realização de inventários cíclicos*	Ação 1	Implementar inventários cíclicos para garantir a precisão dos registros de estoque e identificar discrepâncias de forma proativa.
	Ação 2	Treinar os colaboradores responsáveis pela contagem de inventário para garantir que o processo seja realizado de forma precisa e eficiente.
Proposta 3: *Classificação ABC*	Ação 1	Utilizar a classificação ABC para priorizar o controle de inventário com base no valor e na rotatividade dos itens.
	Ação 2	Focar os esforços de controle de inventário nos itens de maior valor e maior rotatividade para maximizar a eficiência e reduzir os custos operacionais.

Fonte: Estudo de caso (2024).

Como apresentado no Quadro 3, as propostas para melhorar a precisão e a eficiência do controle de inventário incluem: a implementação de um sistema de gerenciamento de inventário (WMS) para integrar registros em tempo real; a realização de inventários cíclicos para garantir a precisão dos registros e identificar discrepâncias;a utilização da classificação ABC para priorizar o controle de itens com base no valor e na rotatividade. Essas ações visam otimizar o controle de inventário, aumentar a eficiência e reduzir os custos operacionais.

Quadro 4 - Proposta de melhorias (Treinamento e desenvolvimento de colaboradores)

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES Objetivo: Capacitar os colaboradores para que eles possam executar os processos de forma eficiente e aderir às novas práticas implementadas		
Proposta 1: *Programas de treinamento continuado*	Ação 1	Desenvolver e implementar programas de treinamento contínuo para todos os colaboradores, com foco nas novas ferramentas e processos adotados.
	Ação 2:	Incluir treinamentos específicos sobre o uso do sistema de comunicação integrado, procedimentos operacionais padrão e controle de inventário.
Proposta 2: *Feedback e avaliação*	Ação 1	Estabelecer um sistema de feedback regular para avaliar o desempenho dos colaboradores e identificar necessidades de treinamento adicional.
	Ação 2	Utilizar os resultados das avaliações para ajustar os programas de treinamento e garantir que todas as áreas de necessidade sejam abordadas.
Proposta 3: *Incentivos para melhoria contínua*	Ação 1	Criar um programa de incentivos para reconhecer e recompensar os colaboradores que contribuem significativamente para a melhoria dos processos e a eficiência operacional.
	Ação 2	Promover uma cultura de melhoria contínua, incentivando os colaboradores a identificar e sugerir melhorias nos processos.

Fonte: Estudo de Caso (2024).

De acordo com o Quadro 4, as propostas para capacitar os colaboradores incluem: programas de treinamento continuado focados em novas ferramentas e processos; um sistema de feedback regular para avaliar desempenho e necessidades de treinamento; e um programa de incentivos para reconhecer contribuições significativas. Essas ações visam garantir a execução eficiente dos processos e a adesão às novas práticas implementadas, promovendo uma cultura de melhoria contínua.

Por fim, as propostas de melhoria apresentadas visam resolver os problemas identificados na análise do estado atual, com foco na melhoria da comunicação interna, padronização dos processos, controle de inventário e capacitação dos colaboradores. A implementação dessas melhorias contribuirá para aumentar a eficiência operacional da empresa, melhorar a satisfação dos colaboradores e garantir um controle mais preciso dos recursos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Resultados obtidos

Melhoria na comunicação organizacional

Após a implementação do sistema de comunicação integrado e das reuniões de alinhamento regulares, foram observados os seguintes resultados:

i. Redução de falhas de comunicação: a adoção de uma plataforma digital centralizou as informações, reduzindo a perda de dados e melhorando a transparência entre os departamentos, conforme sugerido por Schneckenleitner e Windhager (2023) que destacam a importância de uma comunicação estruturada para a eficácia operacional.

ii. Aumento da eficiência nas trocas de informações: as reuniões regulares permitiram uma melhor coordenação e rápida resolução de problemas, diminuindo o tempo de resposta para a tomada de decisões críticas, como discutido por Galeazzo, Furlan e Vinelli (2021), que ressaltam a facilitação de intervenções de melhoria contínua para aumentar a eficiência dos processos operacionais.

iii. Melhoria na documentação: a criação de manuais de procedimentos e a sua disponibilização em plataformas digitais facilitaram o acesso e a conformidade com as práticas padronizadas, conforme sugerido por Shrivastava et al. (2022) que destacam a importância de abordagens qualitativas para a análise da comunicação interna.

Padronização dos processos

A padronização dos processos através do desenvolvimento de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) resultou em:

i. Redução de variações e inconsistências: os POPs garantiram uma execução uniforme das tarefas, reduzindo o retrabalho e as falhas operacionais, conforme enfatizado por Hammer e Champy (2006), que destacam a reengenharia de processos como uma abordagem para obter melhorias dramáticas em produtividade e qualidade.

ii. Maior conformidade e controle: a implementação de checklists e auditorias internas regulares assegurou que os processos fossem seguidos conforme planejado, aumentando a qualidade das operações, como destacado por Chiavenato (2022), que sublinha a gestão de processos como crucial para a eficácia organizacional.

iii. Aumento da eficiência operacional: a padronização permitiu uma melhor alocação de recursos e tempo, otimizando as operações diárias da empresa, conforme apontado por Bitencourt et al. (2024), que ressaltam a importância do mapeamento de processos na adaptação e resposta rápida às mudanças do mercado.

Melhoria no controle de inventário

A introdução do Sistema de Gerenciamento de Inventário (WMS) e a realização de inventários cíclicos proporcionaram:

i. Maior precisão nos registros de estoque: o WMS permitiu um controle em tempo real das entradas e saídas de materiais, reduzindo significativamente as discrepâncias no inventário, conforme destacado por Azevedo, Albino e Figueiredo (2022), que evidenciam como sistemas de gerenciamento de armazém podem otimizar o controle de inventário.

ii. Redução de perdas e desperdícios: a classificação ABC e a priorização de itens de alto valor e rotatividade melhoraram a gestão dos recursos, minimizando o excesso de estoque e as rupturas, como argumentado por Toshi (2023), que discute a implementação de métodos sistemáticos para o controle de inventário.

iii. Melhoria na rastreabilidade: a implementação de inventários cíclicos aumentou a visibilidade sobre os níveis de estoque, facilitando a gestão e a reposição de materiais, conforme indicado por Azevedo, Albino e Figueiredo (2022).

Capacitação dos colaboradores

Os programas de treinamento contínuo e os sistemas de feedback resultaram em:

i. Aumento da competência dos colaboradores: os treinamentos específicos capacitaram os funcionários a utilizar eficientemente as novas ferramentas e processos, conforme destacado por Endalamaw et al. (2024), que discutem a melhoria contínua como um processo cíclico que requer comprometimento com a implementação.

ii. Melhoria na adesão aos novos processos: o feedback contínuo e as avaliações de desempenho ajudaram a identificar áreas de melhoria, ajustando os programas de treinamento conforme necessário, como demonstrado por Chandrasekaran e Toussaint (2019), que mostram o impacto positivo da criação de uma cultura de melhoria contínua na performance organizacional.

iii. Incentivo à melhoria contínua: o programa de incentivos motivou os colaboradores a contribuir com sugestões e a participar ativamente das iniciativas de melhoria, promovendo uma cultura de inovação, conforme enfatizado por Galeazzo, Furlan e Vinelli (2021).

Discussão

Impacto na eficiência operacional

Os resultados obtidos demonstram um impacto significativo na eficiência operacional da empresa. A centralização da comunicação e a padronização dos processos reduziram o tempo de execução das tarefas e aumentaram a precisão das operações. O controle de inventário mais eficiente resultou em uma melhor gestão dos recursos, enquanto a capacitação contínua dos colaboradores garantiu a sustentabilidade das melhorias implementadas.

Implicações para a gestão de processos

A implementação das melhorias propostas evidenciou a importância de uma abordagem estruturada e integrada para a gestão de processos. A utilização de ferramentas como POPs, WMS e checklists não apenas melhorou a eficiência operacional, mas também fortaleceu a capacidade da empresa em se adaptar rapidamente a mudanças e em inovar continuamente.

Relevância para o setor de construção civil

Embora o estudo tenha sido realizado em uma empresa específica do setor de construção civil, as lições aprendidas e as práticas implementadas são amplamente aplicáveis a outras organizações do setor. A padronização de processos, a melhoria contínua e a gestão eficiente de inventário são desafios comuns que podem ser abordados com sucesso através das estratégias descritas nesse estudo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo de caso teve como objetivo analisar e implementar melhorias nos processos operacionais de uma empresa do setor de construção civil. Através de uma abordagem sistemática e integrada, foram identificados e resolvidos problemas críticos relacionados à comunicação interna, padronização de processos, controle de inventário e capacitação de colaboradores.

O mapeamento dos processos operacionais identificou pontos críticos e ineficiências nos fluxos de trabalho, revelando falhas de comunicação, falta de padronização e deficiências no controle de inventário.

A implementação de um sistema de comunicação integrado e a realização de reuniões regulares melhoraram significativamente a troca de informações. A criação e implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) reduziram variações e inconsistências nos processos. Além disso, a adoção de um sistema de gerenciamento de inventário (WMS) aumentou a precisão dos registros de estoque e melhorou a rastreabilidade. Os programas de treinamento contínuo capacitaram os colaboradores para aderirem às novas práticas e promoveram uma cultura de melhoria contínua.

Os resultados obtidos demonstram um impacto significativo na eficiência operacional da empresa. A centralização da comunicação e a padronização dos processos reduziram o tempo de execução das tarefas e aumentaram a precisão das operações. O controle de inventário mais eficiente resultou em uma melhor gestão dos recursos, enquanto a capacitação contínua dos colaboradores garantiu a sustentabilidade das melhorias implementadas.

A relevância desse estudo se estende além da empresa analisada, oferecendo compreensões valiosas para outras organizações do setor de construção civil e áreas afins. As práticas e estratégias descritas podem ajudar outras empresas a enfrentar desafios semelhantes, melhorando sua eficiência e competitividade no mercado.

No entanto, o estudo apresenta algumas limitações. A ausência de dados quantitativos específicos sobre os impactos financeiros das melhorias impede uma análise mais detalhada do retorno sobre o investimento. Futuras pesquisas poderiam focar na

avaliação financeira das mudanças propostas, proporcionando uma visão mais completa dos benefícios econômicos das melhorias operacionais.

Em suma, esse estudo destacou a importância de uma abordagem estruturada para a gestão de processos e a melhoria contínua, evidenciando como estratégias bem implementadas podem transformar as operações de uma empresa e aumentar sua competitividade. As práticas descritas servem como um modelo para outras organizações que buscam otimizar seus processos e alcançar excelência operacional.

REFERÊNCIAS

[1] AZEVEDO, L. de A. B.; ALBINO, J.; FIGUEIREDO, J. M. de. O uso da inteligência artificial nas atividades de controle governamental. **Cadernos Técnicos da CGU**. 2022. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/a rticle/view/466/301. Acesso em: 02 jun. 2024.

[2] BEER, M. To Change Your Company's Culture, Don't Start by Trying to Change the Culture **Management Practices & Processes**. Harvard Business School Working Knowledge. 2021. Disponível em: https://hbswk.hbs.edu/Pages/browse.aspx? HBSTopic=Management%20Practices%20 and%20Processes Acesso em: 02 jun. 2024.

[3] BITENCOURT, C.; MÜLLER NETO, H. F.; ZANANDREA, G. A (re)view of dynamic capabilities: Origins and future developments. **Revista de Administração de Empresas** (RAE). 2024.

[4] CHANDRASEKARAN, A.; TOUSSAINT, J. S. **Creating a Culture of Continuous Improvement**. 2019. Disponível em: https://hbr.org/2019/05/creating-a-culture- of-continuous-improvement Acesso em: 02 jun. 2024.

[5] CHEW, X.; ALHARBI, R.; KHAW, K. W.; ALNOOR, A. How information technology influences organizational communication: the mediating role of organizational structure. PSU Research Review. 2023. https://doi.org/10.1108/PRR-08-20210041

[6] CHIAVENATO, I. Administraçao - Teoria, processo e pratica. 5. ed. Atlas, 2022.

[7] DEMING, E. **Out of the Crisis**. Cambridge, MA: MIT Press, 2000.

[8] EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550. 1989. Disponível em: https://www.francoangeli.it/riviste/Scheda Rivista.aspx?DOI=10.3280/SO2008- 002004. Acesso em: 02 jun. 2024.

[9] ENDALAMAW, A.; KHATRI, R. B.; MENGISTU, T. S.; ERKU, D.; WOLKA, E.; ZEWDIE, A.; ASSEFA, Y. A scoping review of continuous quality improvement in healthcare system: conceptualization, models and tools, barriers and facilitators, and impact. **BMC Health Services Research.** 2024.Disponível em: https://bmchealthservres.biomedcentral.co m/articles/10.1186/s12913-024-10828-0 Acesso em: 30 mai. 2024.

[10] GALEAZZO, A.; FURLAN, A.; VINELLI, A. The role of employees' participation and managers' authority on continuous improvement and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 41, n. 13, p. 34-64. 2021. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2020- 0482

[11] HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**: A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness, 2006.

[12] ISIXSIGMA. **SIPOC diagram**. 2023. Disponível em: https://www.isixsigma.com/sipoc- copis/sipoc-diagram/ Acesso em: 29 mai.2024.

[13] KLEIN, L.; SANO GUILHEM, A. P. Effects of Big Data Capacity on Sustainable Manufacturing and Circular Economy in Brazilian Industries. Review of Business Management, [S. l.], v. 26, n. 01, 2024. Disponível em: https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4 250 Acesso em: 29 mai. 2024.

[14] MASSUCHIN, M. G.; OLIVEIRA, P. A. de. Comunicação pública nos legislativos: accountability, transparência e proximidade com os cidadãos nas redes sociais. **Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, [S. l.], v. 22, n. 48, 2023. Disponível em:

https://periodicos.ufsm.br/animus/article/vi ew/63997 Acesso em: 20 jun. 2024.

[15] SCHNECKENLEITNER, P.; WINDHAGER, S. L. Trends in Communication 2023—A New Methodological Approach. SpringerLink, 2023. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/9 78-3-658-40619-6_13 . Acesso em: 2 jul. 2024.

[16] SHRIVASTAVA, S.; PAZZAGLIA, F.; SONPAR, K.; MCLOUGHLIN, D. Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective. Cross Cultural & Strategic Management, v. 29, n. 3, p. 675-697, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2021- 0144. Acesso em: 2 jul. 2024.

[17] TOSHI, R. **O que é e como fazer um controle de inventário**. SG Sistemas. 2023. Disponível em: https://sgsistemas.com.br/como-fazer-um- controle-de-inventario-um-guia-sg- sistemas/. Acesso em: 02 jun. 2024.

[18] YIN, R. K. **Case Study Research and Applications**: Design and Methods. 6. ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 2018.

Capítulo 2

O estudo da inovação tecnológica frente ao desempenho nos Meios de Hospedagens nas regiões turísticas do Estado do Rio de Janeiro (Brasil)

Sandra Martins Lohn Vargas
Mariana Pires Vidal Lopez
Patrícia Oliveira de Freitas

Resumo: O presente artigo é resultado de um estudo que vem dando continuidade a partir de um projeto de pesquisa desde o ano de 2023, que tem como objetivo discutir o impacto da inovação tecnológica frente ao desempenho nos Meios de Hospedagens das regiões turísticas do Estado do Rio de Janeiro (Brasil). As teorias estudadas anteriormente e que se retomam neste texto, baseiam-se na inovação tecnológica e desempenho, por meio da pesquisa bibliográfica de forma a estruturar a fundamentação teórica. A metodologia proposta caracteriza-se como um estudo quantitativo, utilizando-se como instrumento o questionário, com caráter exploratório e descritivo. A abrangência proposta para a investigação teve como universo os Meios de Hospedagens das regiões turísticas do Estado do Rio de Janeiro, como forma de analisar a inovação tecnológica adotada no período de pandemia da Covid-19, optando-se assim pela análise de variância (ANOVA-One Way) complementando estudos anteriores que usavam a análise fatorial. O estudo revelou, que a região da Serra Verde Imperial se destaca por haver um maior alinhamento na adoção de inovação tecnológica, assim como, compreendeu-se que a mesma região apresentou um desempenho superior quando comparadas com as outras regiões estudadas. Ressalta-se que o estudo apresenta uma contribuição teórica ao analisar que a inovação tecnológica pode ser uma combinação de inovações associada ao desenvolvimento de tecnologia com o objetivo de melhorar o produto e serviços existentes. Além disso, considerando a escassez de estudos abrangendo todas as regiões turísticas, esta pesquisa apresenta uma contribuição prática para a hotelaria no sentido de implantar inovações tecnológicas visando contribuir para a ampliação do mercado.

Palavras-chave: Inovação Tecnológica, Desempenho, Hotelaria, Regiões Turísticas do Estado do Rio de Janeiro.

1. INTRODUÇÃO

O setor do turismo vem sendo impactado por avanços tecnológicos, desde o início do uso da internet e das Online Travel Agencies (OTA's) pelos turistas, até mais recentemente com a inteligência artificial, robótica, pagamentos sem dinheiro, realidade aumentada e realidade virtual, sendo utilizadas em diferentes regiões do mundo. Essas tecnologias geram diversas mudanças na atividade turística, transformando a forma de gerir e de fazer marketing dentro das organizações, de uma maneira que estas ferramentas tecnológicas geram mudanças no mercado turístico (Silva, Mendes Filho & Marques Júnior, 2022).

Dentro do setor de turismo, o segmento hoteleiro incorpora a tecnologia em seu ambiente visando estabelecer a capacidade de inovar e utilizar a tecnologia para melhorar a gestão, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a comunicação, aperfeiçoamento e otimização das experiências do atendimento. Complementando, a inovação tecnológica poderá ser uma combinação de inovações associada ao desenvolvimento de tecnologia com o objetivo de melhorar o produto e serviços existentes de forma incremental ou criando novos (Wooder & Baker, 2012; Ramos, 2021; Soares, Albuquerque, Mendes-Filho & Alexandre, 2022).

Sabe-se que o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) possibilitou o desenvolvimento de diversas ferramentas, dispositivos e soluções tecnológicas no setor do turismo que passaram a fazer parte do dia a dia de todas as pessoas. Nesse sentido, o rápido crescimento das mídias sociais vem impactando a maneira como os usuários buscam informações sobre viagens e turismo e decidam pela escolha dos Meios de Hospedagens e Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) (Soares et al., 2022).

Entende-se que para gerenciar uma crise, como a que ocorreu na crise sanitária da Covid-19, torna-se necessário o fornecimento de tecnologia de automação às empresas relacionadas ao turismo a fim de mitigar os impactos negativos das ameaças de biossegurança em seu desempenho econômico, sobretudo no gerenciamento de receitas. Nesse contexto, identifica-se que a inovação poderá implementar decisões deliberadas feitas para melhorar a estratégia da empresa, explorando oportunidades de mercado e respondendo aos desafios do ambiente de negócios (Ivanov, Webster, Stoilova & Slobodskoy, 2020),

Nesse sentido, tem-se por objetivo neste estudo discutir o impacto da inovação tecnológica frente ao desempenho nos Meios de Hospedagens das regiões turísticas do Estado do Rio de Janeiro (Brasil). Busca-se estudar as regiões de: Agulhas Negras, Baixada Fluminense, Caminhos da Mata, Costa Doce, Costa do Sol, Costa Verde, Metropolitana, Noroeste das Águas, Serra Norte, Serra Verde Imperial e Vale do Café.

Salienta-se que este estudo faz parte de um projeto de pesquisa mais abrangente que se iniciou no ano de 2023, partindo primeiramente de uma análise fatorial já publicada em periódicos e eventos. Assim, apresenta-se uma complementação do estudo por meio da análise de variância (ANOVA-One Way).

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico serão apresentadas reflexões a respeito da importância da inovação tecnológica como estratégia organizacional, o impacto da inovação tecnológica nos Meios

de Hospedagens, assim como, a relação da inovação com o desempenho na estratégia organizacional.

2.1. A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A capacidade de inovação significa a capacidade de transformar continuamente conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e de seus stakeholders (Silva, 2021).

A organização que apresenta a capacidade de inovar torna-se capaz de responder aos desafios de maneira mais rápida e explorar novos produtos e oportunidades de mercado de forma mais eficaz do que aquelas organizações consideradas não inovadoras. A capacidade de inovar em uma organização significa a capacidade de descobrir e introduzir novos produtos no mercado de maneira que se possam combinar estratégias com comportamentos e processos inovadores e atuar no mercado. Pode-se compreender a capacidade de inovar como um alinhamento das práticas de inovação com as práticas organizacionais, o que consequentemente transforma o conhecimento e aprendizagem em inovações radicais e incrementais (Welter, Sausen & Cappellari, 2019; Froehlich & Nodari, 2021).

Compreende-se que a organização com capacidade de inovar baseia-se também em uma perspectiva de aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimentos de novas ideias e experiências dentro da organização e junto às suas equipes. Dessa forma, existem diferentes combinações de capacidades ou diferentes conjuntos específicos de conhecimentos, habilidades e rotinas que permitem que as organizações se tornem capazes de desenvolver, transformar, adaptar e processar recursos, cujo objetivo é atingir metas de competitividade e de desempenho (Silva, 2021).

Existem três fatores que podem influenciar a capacidade de uma empresa de assimilar uma determinada inovação tecnológica, sendo os fatores tecnológicos, organizacionais e ambientais (Nam, Dutt & Chathoth, 2021). Complementando com a ideia de Silva (2021), a capacidade de uma organização em inovar baseia-se em outros fatores essenciais como a liderança transformadora, a intenção estratégica para inovar, o gerenciamento para a inovação, o conhecimento do cliente e do mercado, a gestão estratégica para o uso da tecnologia, a estrutura organizacional, o gerenciamento de projetos e o desempenho baseado na inovação, de forma que tais fatores possam contribuir para a geração de resultados para a organização de seus negócios (Silva, 2021).

A inovação tecnológica está relacionada a novas estratégias implementadas pelas organizações, o que requer novas estruturas organizacionais e mudanças para todos os membros envolvidos na equipe. Nesse sentido, para que ocorra a inovação tecnológica e um melhor desempenho da organização no mercado necessita de uma estrutura organizacional prévia e a capacidade de transformação frente a novos paradigmas (Oliveira & Avellar, 2021; Ramos, 2021).

Desta forma, a busca pelo melhor desempenho frente ao mercado e ao cliente poderá aumentar a capacidade da organização em inovar, de forma a aprimorar o processo de produção e permitir o desenvolvimento de novos produtos e serviços, práticas organizacionais e promover novos conhecimentos (OECD, 2018). Destaca-se aqui a

inovação tecnológica, sendo esta uma combinação de inovações associada ao desenvolvimento de tecnologia, cujo objetivo é melhorar os produtos e os serviços existentes na organização de forma incremental ou criando novos produtos ou serviços para o mercado (Wooder & Baker, 2012).

2.2. O IMPACTO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NOS MEIOS DE HOSPEDAGENS

Com a revolução digital houve uma grande transformação na operação e na gestão hoteleira, onde as tecnologias digitais têm sido reconhecidas como as principais fontes de eficiência e vantagem competitiva no hotel. Nos últimos anos o setor hoteleiro obteve uma explosão de novas tecnologias e testemunharam como as tecnologias inovadoras remodelam a indústria hoteleira. Tecnologias digitais, como tecnologias de autoatendimento, robôs, *blockchain,* análise de big data, aplicativos móveis, mídia social e sistemas de informação, podem alterar a forma como os hotéis gerenciam suas gestões/operações como também seus *stakehoders* (Choi, Choi, Oh & Kim, 2020; Mingotto, Montaguti & Tamma, 2021; Ramos, 2021).

Salienta-se o potencial do Big Data em possibilitar uma gestão do turismo baseada em conhecimento, que seja apoiada em sistemas de informação que superem as limitações dos sistemas convencionais e viabilizem uma visão completa sobre a realidade do mercado turístico (Bregolin & Smiderle, 2022). Destacam-se os modelos de Destino Turístico Inteligente (DTI) que atribuem um papel importante à tecnologia enquanto suporte qualificado dos processos de tomada de decisão via uso de recursos como: a Internet das Coisas (Io), Computação da Nuvem (CC), Inteligência Artificial (IA) e Big Data (Bregolin & Smiderle, 2022).

Os hotéis podem usar essas tecnologias para gerenciar serviços, pedidos e processos, porém demandam diferentes capacidades e recursos, relacionamento com o cliente e o fornecedor, alcançando um melhor desempenho em termos financeiros, vantagem competitiva, qualidade nos serviços, melhor utilização de recursos, flexibilidade e inovação em seus negócios (Ivanov *et al.*, 2020; Lenuwat & Boon-itt, 2021).

Orfila-Sintes & Mattsson (2009) salientam que empresas hoteleiras mostram uma maior propensão em inovar através da introdução de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) incorporada em tecnologia (novos equipamentos e/ou *software*) e uma menor predisposição para realizar atividades internas de P&D. Baseado no estudo de Guisado-González, Guisado-Tato e Sandoval-Pérez (2013), perceberam que a inovação mais comum na hotelaria como estratégia é a aquisição de novas tecnologias através da compra de máquinas e equipamentos, seguida pela formação do pessoal envolvido na execução das atividades, a compra de tecnologia intangível e atividades de marketing relacionadas com a introdução de novos serviços.

Em suma, a inovação no setor hoteleiro é ilustrada na adoção de novas tecnologias e se traduz em vantagens competitivas, seja por eficiência produtiva, entendida como a redução de custos, ou uma maior capacidade de diferenciação através de melhorias nos serviços e sua maior adaptação às necessidades do cliente. Especificamente, a inovação neste setor está amplamente associada a avanços em tecnologias da informação (Nieves & Osório, 2017).

2.3. A RELAÇÃO DA INOVAÇÃO COM O DESEMPENHO NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Desempenho ou performance organizacional é um conceito amplo e complexo em razão de diferentes empresas poderem ter indicadores de desempenho distintos, dependendo da natureza de suas estratégias. Deve-se considerar ainda que diferenças estruturais entre os vários mercados de atuação de uma empresa, seja local, regional ou internacional, podem conduzir a diferentes variáveis que podem determinar sua performance (Oliveira & Avellar, 2021; Ramos, 2021).

A estratégia pode ser definida como a forma para se pensar o futuro integrado ao processo decisório das organizações, assim como, baseado em procedimentos formalizados e articulados pelos gestores (Eisenhardt & Santos, 2000). Para que as organizações possam criar um ambiente organizacional inovador, espera-se que tenha um conjunto mínimo de capacidades criativas, de maneira que consiga executar suas atividades e gerar novas ideias de forma integrada com suas equipes (Silva, Arvela & Ramos, 2021).

Nesse contexto, o uso da tecnologia torna-se um recurso necessário para gerar e gerenciar atividades inovadoras em produtos, processos e organização da produção, sistemas organizacionais, equipamentos e engenharia de projetos. Os recursos estão incorporados nas habilidades, experiências e qualificações formais dos profissionais pertencentes às equipes, assim como, no sistema organizacional, rotinas e procedimentos da empresa (Silva, Arvela & Ramos, 2021).

Compreende-se que a utilização de recursos tecnológicos é "um critério de desempenho que avalia a eficiência com que os recursos são utilizados na prestação de serviços". (Cho *et al.*, 2012, p. 807). Nos estudos de Jeong, Lee & Nagesvaran (2016) foram testados empiricamente os impactos do uso de dispositivos móveis na equipe de hotéis de luxo nos Estados Unidos que se pôde encontrar uma associação positiva entre o uso de dispositivos móveis e o desempenho da equipe do hotel. Os autores argumentam que os dispositivos móveis permitem que a equipe do hotel execute tarefas relacionadas ao trabalho em qualquer local com eficiência.

Seguindo os estudos de Cho *et al.* (2012), as dimensões de desempenho do hotel podem ser categorizadas como desempenho financeiro, competitividade, qualidade do serviço, utilização de recursos, flexibilidade e inovação. Em estudos realizados na Malásia, Ahmad e Scott (2019) constataram que, além da redução de custos, os recursos tecnológicos podem influenciar positivamente o desempenho financeiro dos hotéis, fornecendo informações para que os gestores tomem melhores decisões e proporcionando aos colaboradores mais tempo para focar em funções estratégicas e ser mais proativo no planejamento.

Nota-se que o futuro da gestão hoteleira está baseado na Internet das Coisas e pela automação de serviços e pelo uso de tecnologia robótica, o que transforma a área de front-office, os serviços de limpeza, o sistema de vendas e o marketing do setor fundamental para o desenvolvimento do turismo. Nesse sentido, os hotéis que utilizam a tecnologia digital estão sendo chamados de “hotéis inteligentes”, sendo aqueles que se antecipam às necessidades dos hóspedes, gerando valor efetivo ao público com o uso da tecnologia, o que consequentemente, gera desempenho para as empresas (Fontenele & Tavares, 2022).

O desempenho de inovação é crítico para qualquer organização de serviços, e isso se deve à sua capacidade de criar, implementar, posicionar-se melhor no ambiente competitivo e

alcançar um desempenho superior (Antunes, Quirós & Justino, 2017). Além disso, o setor hoteleiro é conhecido como uma das indústrias mais dinâmicas e isso fazem com que a organização hoteleira esteja sempre atenta à ideia de modificar e atualizar os seus serviços para acomodar e atender às necessidades e desejos dos seus clientes, bem como, permanecer no ambiente competitivo (Al-Sabi, Mukhles, Al-Ababneh & Masadeh, 2019).

Baseado em estudos de Garrido-Moreno, García-Morales, King & Lockett (2020) realizados em hotéis na Espanha, estes descobriram que o uso de mídias sociais tem uma influência positiva no desempenho do hotel, aprimorando os recursos de engajamento do cliente e o gerenciamento de relacionamento com o cliente social, citando aqui como ferramenta o uso do CRM como forma de melhorar o seu relacionamento com o cliente. Em outro estudo citado por Palácios-Marqués, Merigó & Soto-Acosta (2015) sobre hotéis quatro e cinco estrelas na Espanha, apresentam também que o uso de mídias sociais gera maior desempenho e maior capacidade de inovação no setor hoteleiro.

Além disso, Garrido-Moreno *et al.*, (2020) citam ainda em seu estudo que os hotéis podem sim reduzir os custos das atividades de marketing e se comunicar diretamente com os clientes utilizando plataformas de mídia social que podem reduzir custos, gerar aumento na imagem da marca e crescimento de vendas, ou seja, o uso de mídias sociais poderá gerar o aumento da capacidade de inovação dos hotéis, o que também permite entender e antecipar os desejos e necessidades dos clientes.

Salienta-se que os comentários online dos clientes são importantes para a gestão da qualidade e os hotéis podem melhorar a qualidade dos serviços com base nas avaliações publicadas, visto que sistemas inteligentes, aplicativos móveis, robôs e tecnologias de autoatendimento tendem a aprimorar a experiência do cliente (Leung, 2019; Silva, Arvela & Ramos, 2021). Assim como, os autores apontam que o uso das ferramentas tecnológicas facilita as reservas de serviços, como spa, restaurante e reservas de quartos, oferece controle de tecnologia no quarto (luzes, TV, termostatos), fornece serviços pessoais em tempo real, como coleta de roupas e serviços de limpeza, ou outros pedidos especiais que os clientes possam solicitar (Lei, Wang & Law, 2019).

Entende-se que quando se busca melhorar o desempenho da empresa, aumentará a capacidade de inovar, assim como estará aprimorando o processo de produção e permitindo o desenvolvimento de novos produtos e práticas organizacionais, o que consequentemente também fará aumentar a capacidade da empresa em adquirir e criar novos conhecimentos (OECD, 2018).

3. METODOLOGIA

A metodologia proposta nesta pesquisa caracteriza-se como um estudo quantitativo, utilizando-se como instrumento para coleta de dados o questionário, permitindo trazer para o estudo um caráter exploratório e descritivo. Na primeira etapa da pesquisa, se estendendo por todo o período de sua realização, foram feitos levantamentos bibliográficos que tratam da temática da inovação tecnológica e desempenho. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para estruturar a fundamentação teórica, a fim de adotar artigos nacionais e internacionais, pesquisados em Bases de Dados como EBSCO, *Web Of Science*, SCIELO, Portal da Capes e *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL).

A abrangência proposta para a investigação teve como universo os Meios de Hospedagem das regiões turísticas do Estado do Rio de Janeiro, como forma de analisar a inovação tecnológica adotada no período de pandemia da Covid-19. A segunda etapa da pesquisa envolveu a elaboração do material de coleta de dados, a realização de pré-teste e aplicação do questionário aos gestores dos Meios de Hospedagem, sendo hotéis, pousadas, hostel/albergues, resorts, entre outros do Estado do Rio de Janeiro, conforme tabela 1 representando as regiões pesquisadas.

Tabela 1 - Regiões pesquisadas

Regiões	Universo	%	Entrevistas
Metropolitana	281	14,4	43
Agulhas Negras	56	2,9	9
Baixada Fluminense	16	0,8	2
Caminhos da Mata	8	0,4	1
Costa Doce	14	0,7	2
Costa do Sol – Região dos Lagos	865	44,4	134
Costa Verde	443	22,7	68
Noroeste das Águas	16	0,8	2
Serra Norte	19	1,0	3
Serra Verde Imperial	153	7,8	24
Vale do Café	79	4,1	12
TOTAL	1.950	100,0	300

Fonte: Dados primários (2023).

A população alvo deste estudo foi constituída por gestores localizados nas diferentes regiões do Estado do Rio de Janeiro, conforme descrito no quadro. Inicialmente foi feito um mapeamento do total de Meios de Hospedagem no CADASTUR-RJ que é o Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos, do Ministério do Turismo (MT), sendo definido, no site do MT, como cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor turístico, sendo obrigatório para Meios de Hospedagem, Agências de Turismo, Transportadoras Turísticas, Organizadoras de Eventos, Parques Temáticos, Acampamentos Turísticos e Guias de Turismo-MEI. A opção por investigar o Estado como um todo tem o objetivo de perceber como há predomínio da adoção de determinado modelo de inovação tecnológica em alguma região e se essas ferramentas podem ser aplicadas por regiões que não as adotem.

Quanto ao plano amostral, o universo correspondia a 1.950 participantes, sendo o número total de entrevistas 300 gestores, com margem de erro para cada público de ± 5,2% e coeficiente de confiança de ± 95%. As entrevistas ocorreram por telefone e foram realizadas entre 11 de janeiro a 06 de fevereiro de 2023, por agentes pesquisadores com treinamento específico para esta tarefa. Salienta-se que foram realizados os pré-testes com 30 Meios de Hospedagens e não havendo alteração no instrumento foi dada continuidade.

Por meio dos questionários respondidos pôde-se dar início ao tratamento e análise dos dados, utilizando-se primeiramente planilhas eletrônicas para organizar os dados coletados. Salienta-se que houve algumas regiões turísticas como: Baixada Fluminense, Caminhos da Mata, Costa Doce e Noroeste das Águas que não apresentaram um universo considerável e significância estatística para o estudo, conforme tabela 1. Nesse caso, o

software Excel pôde auxiliar na organização dos dados coletados e na sequência houve a importação dos dados para o software estatístico *SPSS Statistics* versão 21.

No caso desta análise, foi elaborado e aplicado o questionário de 18 perguntas distribuídas em 2 blocos, sendo eles a Capacidade de Inovação (Bloco 1) e o Desempenho (Bloco 2), além de 4 perguntas referentes à caracterização dos Meios de Hospedagens. Esta é uma análise utilizada como uma etapa na criação e validação dos dados, sendo ela muito mais teórica que matemática. Salienta-se que analisando a estatística descritiva, todas as questões foram respondidas por todos os entrevistados (300) e não houve omissão nas respostas.

O instrumento para mensurar capacidade de inovação foi baseado nos modelos de Gallouj (2002) e Jimenez-Jimenez & Sanz-Vale (2011), segundo seus artigos e posterior tradução dos respectivos instrumentos, e para o desempenho, foi baseado nos modelos de Zou, Taylor & Osland (1998), conforme quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões e variáveis investigadas para capacidade de inovação e desempenho

Constructos	Variáveis	Autores
Capacidade de Inovação	**Q1**. Quanto ao uso de novas ferramentas tecnológicas, o Meio de Hospedagem oferece programas formais de treinamento e qualificação para seus colaboradores. **Q2**. O Meio de Hospedagem estimula o comprometimento dos colaboradores para a criatividade e a inovação quanto ao uso de novas ferramentas tecnológicas. **Q3**. O Meio de Hospedagem desenvolve habilidades para adotar novas ideias, tecnologias ou processos para oferecer produtos e serviços antes dos concorrentes. **Q4**. Para o Meio de Hospedagem é importante o uso das inovações tecnológicas visando medidas para o futuro do negócio. **Q5**. O Meio de Hospedagem nos últimos 2 anos melhorou sua competitividade com o uso de novas tecnologias. **Q6**. O Meio de Hospedagem nos últimos 2 anos melhorou seu posicionamento estratégico no mercado com o uso de novas tecnologias. **Q7.** O Meio de Hospedagem nos últimos 2 anos aumentou sua participação de mercado com o uso de novas tecnologias.	Gallouj (2002) e Jimenez-Jimenez e Sanz-Vale (2011)
Desempenho	**Q1.** O Meio de Hospedagem adotou um protocolo com medidas de prevenção e controle da infecção por vírus (Covid-19) baseado nos Órgãos Públicos Sanitários. **Q2**. O contexto gerado pela pandemia impulsionou a implementação de inovações tecnológicas no Meio de Hospedagem. **Q3**. A implementação de novas tecnologias (ferramentas e recursos) foi eficiente para a operacionalização do Meio de Hospedagem durante a pandemia. **Q4**. O comportamento da maioria dos hóspedes demonstra aceitação do uso gradativo de tecnologias em substituição aos serviços prestados pelos colaboradores do Meio de Hospedagem. **Q5**. A pandemia causou impactos na força de trabalho do Meio de Hospedagem quanto ao uso de novas ferramentas tecnológicas. **Q6**. O Meio de Hospedagem tem ou teve receita disponível para implementar inovações tecnológicas no momento da pandemia. **Q7**. O Meio de Hospedagem nos últimos 2 anos aumentou as vendas para novos clientes com o uso de OTA's (plataformas como: Booking, Tripadvisor, hoteis.com). **Q8**. O Meio de Hospedagem nos últimos 2 anos aumentou as vendas para os próprios clientes com o uso de novas tecnologias. **Q9**. O Meio de Hospedagem nos últimos 2 anos aumentou sua produtividade com o uso de novas tecnologias.	Zou, Taylor e Osland (1998)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Foi realizada uma análise de variância (ANOVA-One Way) com o objetivo de avaliar se havia diferenças nas questões aplicadas na pesquisa entre as regiões pesquisadas. De acordo com Martins (2001), a ANOVA é um método estatístico que certifica se os fatores geram mudanças sistemáticas em variáveis de interesse. Cooper e Schindler (2003) salientam que a análise de variância é uma extensão da técnica multivariada em relação a univariada, pois possibilita ao pesquisador detectar possíveis efeitos de uma variável sobre a outra.

A normalidade dos dados foi avaliada por meio dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. O pressuposto de homogeneidade de variância foi avaliado por meio do teste de Levene. Foram realizados procedimentos de bootstrapping (1000 reamostragens; 95% IC BCa) para se obter uma maior confiabilidade dos resultados, para corrigir desvios de normalidade da distribuição da amostra e diferenças entre os tamanhos dos grupos e, também, para apresentar um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias. Considerando a heterogeneidade de variância, foi solicitada a correção de Welch e avaliação de post-hoc por meio da técnica de Games-Howell.

Testes de distribuição de normalidade demonstraram que as variáveis (questões) subjetivas não apresentavam distribuição normal (Kolmogorov-Smirnov para nenhum item conforme Tabela de Teste de Normalidade). O Teste de Levene demonstrou que os grupos não apresentam homogeneidade de variância (Levene conforme Tabela Teste de Homogeneidade de Variâncias).

Foram efetuados os testes estatísticos para verificação da normalidade e homogeneidade das variáveis para se decidir por quais caminhos deveriam ser conduzidos os estudos para o melhor resultado, ou o mais esclarecedor.

Foi possível analisar o teste de normalidade da amostra, sendo que o teste indicado para amostras maiores que 30 é o Kolmogorov-Smirnov, o que deve ser verificado é o nível de Significância (SIG), ou p-valor, onde foi considerado a distribuição dos dados como normal quando p-valor > 0,05. No caso de p-valor < 0,05 a distribuição não é considerada Normal, ou diferente da Normal, portanto Não Paramétrica, sendo observado nos dados a distribuição não paramétrica.

Porém, existem técnicas cientificamente corretas para corrigir os dados caso eles não acatem os pressupostos da normalidade, sendo normalmente utilizado os testes não paramétricos, neste caso o Kruskal-Wallis (comparação par a par). Salienta-se que os testes não paramétricos oferecem resultados satisfatórios, são confiáveis, mas eles não utilizam a média e o desvio padrão como fontes de informação. Assim sendo, como está sendo utilizado o software SPSS, e este já tem correções para distribuição de normalidade e para correções de homogeneidade de variância, quando se está realizando análise de variância, teste T.

Na sequência, como não há homogeneidade das variâncias, pressuposto exigido a priori juntamente com a normalidade, foi utilizado o recurso Games-Howell. A análise se deu da seguinte forma: todos os pares foram cruzados um a um para cada questão, e se fez a pergunta se houve diferença significativa nas comparações. O teste comparou todos os pares, porém, algumas questões e regiões foram excluídas, como: Baixada Fluminense, Caminhos da Mata, Costa Doce, Noroeste das Águas e Serra Norte.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da ANOVA demonstraram primeiramente que havia diferenças entre os grupos de regiões utilizando-se do teste Welch´s nas Tabelas Testes Robustos de igualdades de médias. Na sequência, utilizou-se o Teste post-hoc de Games-Howell, interpretado por meio de procedimentos de bootstrapping, demonstrando que foram encontradas diversas diferenças significativas entre o grupo de regiões.

Nas tabelas Descritivas, apresentadas na sequência, podemos observar para cada questão pesquisada, a distribuição com seus resultados por região. Algo a ser observado, e que mais à frente será bem evidente, são as variações entre mínimo e máximo para cada região, sendo ressaltadas as regiões com maior significância sobre a capacidade inovativa e desempenho.

Tabela 2 - Capacidade inovativa

Questões	Região	N	Mínimo	Máximo
1	Agulhas Negras	9	1	5
	Serra Verde Imperial	24	4	5
2	Serra Verde Imperial	24	4	4
	Vale do Café	12	4	5
3	Agulhas Negras	9	3	4
	Serra Verde Imperial	24	3	5
4	Metropolitana	43	4	5
	Costa Verde	68	4	5
	Serra Verde Imperial	24	4	5
	Vale do Café	12	4	5
5	Agulhas Negras	9	3	5
	Serra Verde Imperial	24	3	5
	Vale do Café	12	3	5
6	Serra Verde Imperial	24	4	5
7	Serra Verde Imperial	24	4	5

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O teste vai comparar todos os pares, então partimos do primeiro: região Metropolitana e Agulhas Negras houve diferença significativa para essa pergunta ou questão? Vemos em Sig a resposta 0,999. Essa resposta é NÃO significativa, pois o p-valor > 0,05. Então se conclui que para a questão de treinamento e qualificação para os colaboradores quanto ao uso de novas ferramentas tecnológicas para a região metropolitana não há diferença estatisticamente falando com relação à região Agulhas Negras. Já o mesmo não acontece para a região Costa do Sol em relação à região Serra Verde Imperial, que apresenta um índice altíssimo de significância, ou seja, p-valor < 0,05 ou 0,000.

Aponta-se na primeira questão que para a região Agulhas Negras as respostas (notas) variaram de 1 a 5, já a mesma questão na região Serra Verde Imperial, a variação, mesmo tendo quase o triplo de entrevistados a variação ficou somente entre 4 e 5.

Em relação à segunda questão, verifica-se que essas regiões, Serra Verde Imperial e Vale do Café, estimulam de maneira significativa seus colaboradores no que se refere à criatividade e inovação quanto ao uso de novas ferramentas tecnológicas. Porém, identifica-se que a região Costa do Sol apresenta uma grande variabilidade de respostas entre 1 e 5, sendo ela a região que apresenta um maior número de Meios de Hospedagens.

Na terceira questão identifica-se que as regiões, Agulhas Negras e Serra Verde Imperial, têm desenvolvido habilidades para adotar novas ideias, tecnologias e processos para oferecer produtos e serviços antes dos concorrentes. Salienta-se que na quarta questão quatro regiões apresentaram maior significância quanto a importância do uso das inovações tecnológicas para o futuro do negócio.

Em relação à quinta questão, as regiões Agulhas Negras, Serra Verde Imperial e Vale do Café apresentaram maior significância em relação à competitividade no uso das novas tecnologias. Na sexta questão destaca-se a região da Serra Verde Imperial ao tratar-se do posicionamento estratégico no mercado com o uso das novas tecnologias. Igualmente, na sétima questão destaca-se a região Serra Verde Imperial ao reconhecer que o uso das novas tecnologias aumentou a sua participação no mercado.

Na sequência apresentam-se as regiões com maior significância sobre o desempenho.

Tabela 3 - Desempenho

Questões	Região	N	Mínimo	Máximo
1	Metropolitana	43	4	5
	Agulhas Negras	9	3	5
	Costa do Sol	134	3	5
	Serra Verde Imperial	24	4	5
	Vale do Café	12	4	5
2	Serra Verde Imperial	24	4	4
3	Serra Verde Imperial	24	3	4
4	Agulhas Negras	9	3	5
	Serra Verde Imperial	24	3	4
5	Serra Verde Imperial	24	3	4
6	Agulhas Negras	9	3	4
7	Serra Verde Imperial	24	4	5
8	Serra Verde Imperial	24	3	4
9	Agulhas Negras	9	3	5
	Serra Verde Imperial	24	4	5
	Vale do Café	12	3	5

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Aponta-se na primeira questão a significância das regiões Metropolitana, Agulhas Negras, Costa do Sol, Serra Verde Imperial e Vale do Café, que adotaram medidas de prevenção e controle da infecção por Covid-19 baseado nos órgãos públicos sanitários. Nas questões dois e três houve destaque para a região Serra Verde Imperial a respeito do impulsionamento para implementação de inovações tecnológicas sendo esta eficiente para a operacionalização dos Meios de Hospedagens durante a pandemia.

Em relação à questão quatro destacam-se as regiões Agulhas Negras e Serra Verde Imperial, quando a maioria dos hóspedes demonstrou uma aceitação do uso gradativo de tecnologias em substituição aos serviços prestados aos colaboradores. Na questão cinco também se destaca a região Serra Verde Imperial, que afirma que houve impacto na força de trabalho quanto ao uso de novas ferramentas tecnológicas.

Na questão seis destaca-se a região das Agulhas Negras a respeito da receita disponível para implementar as inovações tecnológicas no momento da pandemia. Porém, identifica-se que a região Serra Verde Imperial apresenta uma significativa variabilidade de

respostas entre 2 e 4, sendo ela a região que apresenta o triplo de Meios de Hospedagens em comparação com a região citada acima.

Na questão sete destaca-se a maior significância para a região da Serra Verde Imperial ao tratar sobre o aumento das vendas para novos clientes com o uso das plataformas, como Booking, TripAdvisor e Hoteis.com. Em relação à questão oito, destaca-se também a maior significância para a região da Serra Verde Imperial ao citar o aumento das vendas para os seus próprios clientes com o uso de novas tecnologias. Por fim, na questão nove destacam-se com maior significância as regiões de Agulhas Negras, Serra Verde Imperial e Vale do Café ao tratar sobre o aumento da produtividade com o uso de novas tecnologias.

A seguir, na tabela 4, descrevem-se os resultados do Teste post-hoc de Games-Howell, sendo realizado em amostras desiguais não se verificando significância entre pares, pois as diferenças foram diluídas, visto que nesse caso, os dados não são normalmente distribuídos.

Tabela 4 - Análise entre regiões da capacidade inovativa

Variável dependente Capacidade Inovativa	Região analisada	Região comparada	Sig.
Q1	Costa do Sol	Serra Verde Imperial	0,000
	Costa Verde	Serra Verde Imperial	0,001
	Serra Verde Imperial	Costa do Sol	0,000
		Costa Verde	0,001
Q2	Costa do Sol	Serra Verde Imperial	0,000
		Vale do Café	0,001
	Costa Verde	Serra Verde Imperial	0,001
		Vale do Café	0,002
	Serra Verde Imperial	Costa do Sol	0,000
		Costa Verde	0,001
	Vale do Café	Costa do Sol	0,001
		Costa Verde	0,002
Q3	Costa do Sol	Serra Verde Imperial	0,000
	Costa Verde	Serra Verde Imperial	0,002
	Serra Verde Imperial	Costa do Sol	0,000
		Costa Verde	0,002

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em relação à primeira questão, quando trata de treinamentos para o uso de novas tecnologias nos Meios de Hospedagens, e a terceira questão, quando trata da adoção de novos processos antes da concorrência, observa-se grande significância da região Costa do Sol com a Serra Verde Imperial, assim como, a Costa Verde com a Serra Verde Imperial. Também houve significância quando relacionadas a região da Serra Verde Imperial com a Costa do Sol e a Costa Verde.

Baseado em Silva, Mendes Filho e Marques Junior (2022), a resistência dos gerentes e profissionais em relação às novas tecnologias passa a ser um problema generalizado nos Meios de Hospedagens, visto que para melhor prever, explicar e aumentar a aceitação do usuário torna-se importante compreender por que os hóspedes aceitam ou rejeitam as tecnologias disponíveis. Os autores apresentam duas crenças particulares, sendo a

facilidade de uso e a percepção de utilidade, sendo de relevância primária para analisar as atitudes e intenção em usar determinada tecnologia.

Na segunda questão, quando se trata do estímulo e comprometimento dos colaboradores para a criatividade e a inovação quanto ao uso de novas ferramentas tecnológicas, verifica-se que há grande significância das regiões da Costa do Sol e da Costa Verde com as regiões da Serra Verde Imperial e do Vale do Café, assim como, as regiões da Serra Verde Imperial e Vale do Café com as regiões da Costa do Sol e da Costa Verde.

Salienta-se que não houve significância entre as regiões nas questões 4, 5, 6 e 7 da capacidade inovativa, ou seja, entende-se que em nenhuma das regiões houve melhoria na competitividade e no posicionamento estratégico, assim como não houve aumento de participação de mercado.

Tabela 5 - Análise entre regiões do desempenho

Variável dependente Desempenho	Região analisada	Região comparada	Sig.
Q1	Costa do Sol	Costa Verde	0,000
	Costa Verde	Costa do Sol	0,000
		Serra Verde Imperial	0,000
	Serra Verde Imperial	Costa Verde	0,000
Q4	Metropolitana	Serra Verde Imperial	0,002
	Costa do Sol	Costa Verde	0,001
	Costa Verde	Costa do Sol	0,001
		Serra Verde Imperial	0,000
	Serra Verde Imperial	Metropolitana	0,002
		Costa Verde	0,000
Q5	Metropolitana	Serra Verde Imperial	0,002
	Costa Verde	Serra Verde Imperial	0,000
	Serra Verde Imperial	Metropolitana	0,002
		Costa Verde	0,000
Q6	Costa Verde	Serra Verde Imperial	0,004
	Serra Verde Imperial	Costa Verde	0,004

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em relação à primeira questão, quando trata da adoção de protocolos de prevenção à Covid-19, observa-se significância entre a Costa do Sol e a Costa Verde, e desta com a Costa do Sol e Serra Verde Imperial.

Na quarta questão, quando trata da aceitação do uso gradativo de tecnologias em substituição aos serviços prestados pelos colaboradores, observa-se que houve significância entre a região Metropolitana e a Serra Verde Imperial, entre a Costa do Sol e a Costa Verde e entre a Costa Verde e a Costa do Sol e Serra Imperial, além de haver também significância entre a Serra Verde Imperial e as regiões Metropolitana e Costa Verde.

Na quinta questão, quando trata do impacto na força de trabalho dos Meios de Hospedagens quanto ao uso das novas ferramentas tecnológicas, observa-se a significância das regiões Metropolitana e da Costa Verde com a Serra Verde Imperial e vice-versa. Silva, Mendes Filho, Marques Junior (2022) salientam que os colaboradores

nos Meios de Hospedagens tendem a usar ou não uma tecnologia na medida em que acreditam que isso as ajudará a desempenhar melhor seu trabalho.

Na sexta questão, quando trata da disponibilidade de receita para implementar inovações tecnológicas no momento da pandemia, observa-se que há significância entre a região da Costa Verde com a Serra Verde Imperial e vice-versa. Destaca-se que não houve significância entre as regiões nas questões 2, 3, 7, 8, 9 de desempenho, ou seja, não houve impulsionamento para implementar novas tecnologias, e consequentemente, não houve aumento nas vendas para captação de novos clientes e dos habituais. Assim como, não houve aumento da produtividade no período pandêmico com o uso das novas tecnologias.

Observa-se, baseado nos dados analisados, que a região da Serra Verde Imperial se destacou com maior significância com as regiões da Costa do Sol e Costa Verde, salientando que estas regiões têm maior número de Meios de Hospedagens, no entanto, percebe-se que na região da Serra Verde Imperial houve um maior alinhamento na adoção de inovação tecnológica. Destaca-se também que houve um aprimoramento no treinamento e na compreensão dos colaboradores no uso das ferramentas tecnológicas oferecidas pelos Meios de Hospedagens.

Salienta-se ainda que em relação ao desempenho houvesse maior significância com as regiões já citadas e com a Metropolitana, visto que houve uma ampliação gradativa no uso de tecnologias em substituição aos serviços prestados pelos colaboradores, e consequentemente, o impacto na força de trabalho dos Meios de Hospedagens, levando à diminuição do número de colaboradores naquele período da pandemia de Covid-19.

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo discutir o impacto da inovação tecnológica frente ao desempenho nos Meios de Hospedagens das regiões turísticas do Estado do Rio de Janeiro (Brasil). Com base nos resultados foi possível perceber que a respeito da capacidade inovativa destacaram-se regiões como Agulhas Negras, Costa Verde e Serra Verde Imperial com maior significância no estudo, e as regiões do Vale do Café e Metropolitana com menor significância. Observou-se que em nenhuma das regiões houve melhoria na competitividade e no posicionamento estratégico, assim como, não houve aumento na participação de mercado.

Com relação ao desempenho percebeu-se que quando se trata da disponibilidade de receita para implementar inovações tecnológicas no momento da pandemia, observou-se que havia significância entre as regiões da Costa Verde com a Serra Verde Imperial e vice-versa. Entretanto, não houve significância entre as regiões no que se refere à implementação de novas tecnologias no período de pandemia, consequentemente, não houve aumento nas vendas para captação de novos clientes e dos habituais. Salienta-se ainda que não houve aumento da produtividade no período pandêmico com o uso das novas tecnologias.

Desta forma, destaca-se que a região da Serra Verde Imperial teve na pesquisa uma relevância significativa, o que demonstra que a capacidade inovativa dos meios de hospedagens nessa região tem um diferencial competitivo. Observa-se no estudo, que embora esta região tenha um percentual de Meios de Hospedagens menor do que algumas outras regiões estudadas, com predomínio de “hotéis”, ainda sim, tiveram uma adoção de

estratégias mais eficazes na inovação tecnológica. Vale ressaltar que a região Metropolitana não foi um destaque importante neste estudo, o que pode ser justificado por ser composta por hotéis de redes internacionais que já apresentavam investimentos em inovações tecnológicas.

Entende-se que dentro do setor de turismo, o segmento hoteleiro incorpora a tecnologia em seu ambiente visando estabelecer a capacidade de inovar e utilizar a tecnologia para melhorar a gestão, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a comunicação, aperfeiçoamento e otimização das experiências do atendimento. Assim como, a inovação tecnológica pode ser uma combinação de inovações associada ao desenvolvimento de tecnologia com o objetivo de melhorar o produto e serviços existentes de forma incremental ou criando novos.

Salienta-se que a falta de homogeneidade de variância nos dados coletados exigiu correções estatísticas adicionais, trazendo uma limitação na interpretação dos resultados em algumas análises comparativas entre regiões, inviabilizando a generalização dos resultados.

Contatou-se que houve algumas regiões turísticas como: Baixada Fluminense, Caminhos da Mata, Costa Doce e Noroeste das Águas que não apresentaram um universo considerável e significância estatística para o estudo. Neste sentido, sugere-se um estudo mais aprofundado nestas regiões como forma de entender melhor os fatores que envolvem a capacidade inovativa e o desempenho dos Meios de Hospedagens.

Para estudos futuros, destaca-se ainda a importância de investigar o potencial do uso do Big Data e da Inteligência Artificial nos Processos Organizacionais Padrões (POP's) e como forma de prever e antecipar comportamentos, expectativas e necessidades de consumidores do setor hoteleiro.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro pelo apoio financeiro para execução da pesquisa aplicada.

REFERÊNCIAS

[1] Ahmad, R. & Scott, N. (2019). Technology innovations towards reducing hospitality human resource costs in Langkawi, Malays. *Tourism Review,* 74, 547–562. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/TR-03-2018-0038. Acesso em: 10 jun. 2023.

[2] Antunes, M. G., Quirós, J. T. & Justino, M. R. F. (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality and Reliability Management,* 34, 1474–92. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2016-0025. Acesso em: 10 jun. 2023.

[3] Al-Sabi, S. M., Mukhles, M., Al-Ababneh, Masadeh, M. (2019). The Role of Job Satisfaction on Employees' Innovation Performance in the Jordanian Hospitality Industry. *Journal of Tourism and Hospitality Management,* 7, 186–201. Recuperado de: https://doi.org/10.15640/jthm.v7n2a16. Acesso em: 12 jul. 2023.

[4] Bregolin, M. & Smiderle, M.D. (2022). Big data para a gestão de destinos turísticos inteligentes: Análise de ferramentas disponíveis no Brasil. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, v.14, n.3, p.707-725. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p725. Acesso em: 29 abr. 2024.

[5] Cho, D. W., Lee, Y. H., Ahn, S. H., & Hwang, M. K. (2012). A framework for measuring the performance of service supply chain management. *Computers & Industrial Engineering,* 62, 801–818. Recuperado de: https://doi.org/10.1016/j.cie.2011.11.014. Acesso em: 16 ago. 2023.

[6] Choi, Y., Choi, M., Oh, M. & Kim, S. (2020). Service robots in hotels: understanding the service quality perceptions of human-robot interaction. *Journal of Hospitality Marketing & Management,* 29, 613–635. Recuperado de: https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1703871. Acesso em: 16 ago. 2023.

[7] Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração.* 7. ed. São Paulo: Bookman.

[8] Eisenhardt, K. & Santos, F. (2000). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publications. Recuperado de: https://doi.org/10.4135/9781848608313. Acesso em: 16 ago. 2023.

[9] Fontenele, L. B.; Tavares, J. M. (2022). As inovações tecnológicas na recepção e unidades habitacionais dos hotéis de luxo e bom conforto de Fortaleza (Ceará). *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo,* v. 16, n. 1, 24-47. Recuperado de: https://doi.org/10.17648/raoit.v15n4.6425. Acesso em: 29 abr. 2024.

[10] Froehlich, C. & Nodari, C. H. (2021). Dynamic Capabilities and innovation in health services. *Revista Eletrônica e Estratégia & Negócios*, 14 (2), 115-135. Recuperado de: https://doi.org/10.19177/reen.v14e22021115-135. Acesso em: 18 abr. 2023.

[11] Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy:* the new wealth of nations. Cheltenham: Edward Elgar. Recuperado de: https://doi.org/10.4337/9781843765370. Acesso em: 18 abr. 2023.

[12] Garrido-Moreno, A., García-Morales, V., King, S. & Lockett, N. (2020). Social media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of Service Management,* 31, 313–343. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2018-0286. Acesso em: 18 abr. 2023.

[13] Guisado-González, M., Guisado-Tato, M. & Sandoval-Pérez, Á. (2013). Determinants of innovation performance in Spanish hospitality companies: Analysis of the coexistence of innovation strategies. *The Service Industries Journal*, 33 (6), 580–593. Recuperado de: https://doi.org/10.1080/02642069.2011.614343. Acesso em: 18 jun. 2023.

[14] Ivanov, S., Webster, C., Stoilova, E. & Slobodskoy, D. (2020). Biosecurity, crisis management, automation technologies and economic performance of travel, tourism and hospitality companies – A conceptual framework. *Tourism Economics, 28 (1)*. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/1354816620946541. Acesso em: 18 jun. 2023.

[15] Jeong, M., Lee, M. & Nagesvaran, B. (2016). Employees' use of mobile devices and their perceived outcomes in the workplace: a case of luXury hotel. *International Journal of Hospitality Management,* 57, 40–51. Recuperado de: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.05.003. Acesso em: 29 abr. 2024.

[16] Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417. Recuperado de: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010. Acesso em: 18 jun. 2023.

[17] Lei, S.I., Wang, D. & Law, R. (2019). Hoteliers' service design for mobile-based value co- creation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 31 (11), 4338–4356. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0249. Acesso em: 29 abr. 2024.

[18] Lenuwat, P. & Boon-itt, S. (2021). Information technology management and service performance management capabilities: an empirical study of the service supply chain management process. *Journal of Advances in Management Research,* 19, 55–77. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0039. Acesso em: 18 jun. 2023.

[19] Leung, R. (2019). Smart hospitality: Taiwan hotel stakeholder perspectives. *Tourism Review,* 74, 50–62. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/TR-09-2017-0149. Acesso em: 18 jun. 2023.

[20] Martins, E. (Org.). (2001). *Avaliação de empresas*: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas.

[21] Mingotto, E., Montaguti, F. & Tamma, M. (2021). Challenges in re-designing operations and jobs to embody AI and robotics in services. Findings from a case in the hospitality industry. *Electronic Markets,* 31(3), 493-510. Recuperado de: https://doi.org/10.1007/s12525-020-00439-y. Acesso em: 13 jun. 2023.

[22] Nam, K., Dutt, C.S., Chathoth, P. *et al.* (2021). The adoption of artificial intelligence and robotics in the hotel industry: prospects and challenges. *Electron Markets,* 31, 553–574. Recuperado de: https://doi.org/10.1007/s12525-020-00442-3. Acesso em: 13 jun. 2023.

[23] Nieves, J. & Osório J. (2017). Using information technology to achieve management innovation. *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 32* (1), 20-39. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2016-0037. Acesso em: 13 jun. 2023.

[24] OECD. (2018). *Oslo Manual 2018*. 4th ed. Paris: OECD Publishing. Recuperado de: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en. Acesso em: 13 jun. 2023.

[25] Oliveira, C. & Avellar, A. (2021). Evidências da Relação entre Inovação Organizacional e Inovação Tecnológica na Indústria Brasileira. *RASI,* Volta Redonda, 7 (3), 09-29, Set./Dez. Recuperado de: https://doi.org/10.20401/rasi.7.3.463. Acesso em: 13 jun. 2023.

[26] Orfila-Sintes, F. & Mattsson, J. (2009). Innovation behaviour in the hotel industry. *Omega,* 37 (2), 380–394. Recuperado de: https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002. Acesso em: 13 maio. 2023.

[27] Palacios-Marqués, D., Merigó, J. M., & Soto-Acosta, P. (2015). Online social networks as an enabler of innovation in organizations. *Management Decision,* 53, 1906–1920. Recuperado em: https://opus.cloud1.lib.uts.edu.au/handle/10453/168879. Acesso em: 03 jun. 2023.

[28] Ramos, C. M. Q. (2021). Transformação digital: Efeitos na educação, comércio e sustentabilidade ambiental. *RISTI*, 44, 1-4, dez. Recuperado de: https://doi.org/10.17013/risti.44.1-4. Acesso em: 13 jun. 2023.

[29] Silva, G. B., Arvela, M. A. & Ramos, C. M. Q. (2021). A influência das *Social Media* nas compras online. *RISTI*, 44, 50-66, dez. Recuperado de: https://doi.org/10.17013/risti.44.50-66. Acesso em: 29 abr. 2024.

[30] Silva, G.; Mendes Filho, L..; Marques Junior, S. (2022) Intenção de usar criptomoedas por gestores de empreendimentos turísticos: uma abordagem utilizando o Technology Acceptance Model (TAM). Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, 16, e-2556, 2022. Recuperado de: https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2556. Acesso em: 29 abr. 2024.

[31] Silva, S. B. (2021). Improving the firm innovation capacity through the adoption of standardized innovation management systems: A comparative analysis of the ISO 56002:2019 with the literature on firm innovation capacity. *International Journal of Innovation*, 9 (2), 389-413. Recuperado de: https://doi.org/10.5585/iji.v9i2.19273. Acesso em: 29 abr. 2024.

[32] Soares, R. A. M. C.; Albuquerque T. V., Mendes-Filho, L., Alexandre, M. L. (2022). Revisão sistemática da produção científica brasileira sobre turismo e tecnologia da informação e comunicação (TICS). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 16, e-2629, 2022. Recuperado de: https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2629. Acesso em: 13 fev. 2024.

[33] Welter, C. V. N., Sausen, J. O. & Cappellari, G. (2019). Tipologias de inovação: Um estudo em organizações graduadas de incubadoras de base tecnológica. *Revista Iberoamericana de Estratégia – RIAE*, 18 (4), 576-597. Recuperado de: https://doi.org/10.5585/riae.v18i4.16199. Acesso em: 13 jun. 2023.

[34] Wooder, S. & Baker, S. (2012). Extracting Key Lessons in Service Innovation. *Journal of Product Innovation Management,* 29 (1), 13-20. Recuperado de: https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00875.x. Acesso em: 13 jun. 2023.

[35] Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6 (3), 37-58. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/1069031X9800600304. Acesso em: 13 jun. 2023.

Capítulo 3

Modelo C Social e Ambiental: Canvas Social, Canvas Ambiental e a Teoria da Mudança em Forma de Produto Técnico Tecnológico (PTT)

Cora Franklina do Carmo Furtado
Marina Dantas de Figueiredo
Danilo Freire Pessoa
Oderlene Vieira de Oliveira

1. INTRODUÇÃO

O produto pedagógico é o resultado palpável de uma atividade docente ou discente, podendo ser realizado de forma individual ou em grupo" (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), 2018, p. 22). É algo tangível e representado nas seguintes formas: artigos, patentes, tecnologia social, curso de formação profissional, produto de editoração, material didático, *software*, aplicativo de computador, evento organizado, norma ou marco regulatório, relatório conclusivo, manual, protocolo, processo, tradução, acervo, empresa ou organização social inovadora, produto de comunicação e outros relacionados nas orientações da Capes (2018).

Os produtos técnicos tecnológicos (PTT) resultam de pesquisas que podem promover inovações incrementais ou radicais. No sentido de definir inovações incrementais e radicais, Schumpeter (1989) trouxe os conceitos de resposta adaptativa e resposta criativa. "Sempre que a economia, ou um de seus setores, reage a uma mudança de forma compatível com os limites da tradição, Schumpeter afirma que ocorre uma "resposta adaptativa". Contudo, quando a reação é inovadora, configura-se uma "resposta criativa"." (Schumpeter, 1989, p. XXV, tradução nossa).

Os produtos técnicos propõem inovações incrementais e respostas adaptativas de produtos existentes e sua classificação e diferença em relação aos produtos tecnológicos é representada por sua intensidade em relação ao impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade ser de menor intensidade (Capes, 2018).

Os produtos tecnológicos são aqueles que propõem "[...] elevado grau de novidade fruto da aplicação de novos conhecimentos científicos, técnicas e expertises desenvolvidas no âmbito da pesquisa na Pós-graduação (PG)" (Capes, 2018, p. 22). Além disso, a finalidade de desenvolver e colocar em prática esses produtos podem resolver problemas na gestão em saúde a fim de promover o bem-estar social (Capes, 2018).

Os PTTs foram estabelecidos, inicialmente, em 2016, por meio do grupo de trabalho (GT) da Capes, constituído para responder à lacuna de avaliação desses produtos e torná-los equiparáveis à produção científica tradicional, por meio do esclarecimento de conceitos e classificações relacionadas. A partir da avaliação quadrienal de 2020, a definição de PTTs foi incorporada ao sistema de avaliação da pós-graduação brasileira e passou a figurar, na prática, como indutor produção acadêmica da pós-graduação brasileira encorajando inovações com potencial impacto prático e validando iniciativas inovadoras já integradas ao mercado e à sociedade.

Após o trabalho do GT, foram elaboradas as definições de 21 PTTs a serem adotados pelas áreas de avaliação: "1) Produto bibliográfico; 2) Ativos de Propriedade Intelectual; 3) Tecnologia social; 4) Curso de formação profissional; 5) Produto de editoração; 6) Material didático; 7) Software/aplicativo (Programa de computador); 8) Evento organizado; 9) Norma ou marco regulatório; 10) Relatório técnico conclusivo; 11) Manual/protocolo; 12) Tradução; 13) Acervo; 14) Base de dados técnico-científica; 15) Cultivar; 16) Produtos de comunicação; 17) Carta, mapa ou similar; 18) Produtos/processos em sigilo; 19) Taxonomias, ontologias e tesauros; 20) Empresa ou organização social inovadora e 21) Processo/tecnologia e produto/material não patenteável" (CAPES, 2019). A partir das características específicas de cada área, os PTTs podem ser selecionados nessa lista, de modo que apenas dez produtos constem na ficha de avaliação das áreas.

Apesar da adesão dos programas de pós-graduação brasileiros à proposta dos PTTs, ainda são muitas as dificuldades associadas à operacionalização, formalização e avaliação desse tipo de produção. Essas dificuldades vão desde à proposição de modelos até às formas de avaliação de impacto. Particularmente em relação a PTTs que constituam (3) Tecnologia social, (20) Empresa ou organização social inovadora e (21) Processo/tecnologia e produto/material não patenteáveis, percebem-se dificuldades no tocante à avaliação de impacto. Tendo em vista a oportunidade de contribuir com o debate sobre as modalidades e formas de avaliação de impacto dos PTTs, buscamos o enquadramento de lentes teóricas para as proposições práticas vigentes na ficha de avaliação da CAPES e nos documentos norteadores das diferentes áreas nas quais os programas de pós-graduação estão organizados. Assim, o presente trabalho se propõe a mergulhar em estudos de Weiss (1995) com *Theory of Change (ToC)*, *Business Model Canvas* (*BMC*) de Osterwalder e Pigneur (2013), o Canvas Social de Joyce e Paquin (2016) e o Modelo C de Branco *et al*. (2018) para questionar: de que maneira a combinação dessas ferramentas de medição de impacto podem constituir uma ferramenta visual para avaliar o impacto social de produtos técnicos tecnológicos, no âmbito das produções de um mestrado em gestão em saúde?

Nesse contexto, este estudo tem por objetivo geral propor uma ferramenta de medição de impacto a fim observar visualmente o impacto social de produtos técnicos tecnológicos que emergem das produções de um mestrado em gestão em saúde. Por objetivos específicos 1. apresentar as etapas da construção de adaptações da ferramenta Modelo C com a mistura das ferramentas BMC, Canvas e Teoria da Mudança para contribuir com inovações às ferramentas existentes de apresentação da geração de valor e resultados de impacto; 2. Propor um Modelo C que faça a adesão ao Canvas Social com uma resposta adaptativa.

Além disso, justifica-se aqui a aplicação do modelo C para avaliar resultados sociais e ambientais, além de avaliar os impactos de PTTs, por ser mais uma possibilidade de analisar criticamente as contribuições de um modelo de negócios para sociedade.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC)

O quadro de modelo de negócios *(business model canvas (BMC))* é uma ferramenta que representa visualmente a proposta de valor de um serviço, negócio ou produto com o objetivo de apresentar em nove blocos uma proposta de valor (Osterwalder; Pigneur, 2013).

O canvas traz no seu plano visual parcerias principais do negócio ou da proposta de um produto que aqui associa-se ao entendimento de como pode ser visível um PTT por meio do uso da ferramenta canvas, as atividades-chave, recursos principais, proposta de valor, relacionamento com os clientes, canais, segmento de clientes, estrutura de custo e fontes de receitas.

Quadro 1 – Canvas tradicional

<table>
<tr><td rowspan="2">Parcerias principais</td><td>Atividades-chave</td><td rowspan="2">Proposta de valor</td><td>Relacionamento com os clientes</td><td rowspan="2">Segmento de clientes</td></tr>
<tr><td>Recursos principais</td><td>Canais</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estrutura de custo</td><td colspan="2">Fontes de receita</td></tr>
</table>

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011, p.18-19).

No sentido de trazer outras possibilidades no olhar do desenvolvimento, diferente do cenário restrito aos lucros e receitas e na perspectiva da racionalidade econômica, este texto intitula de *canvas* tradicional a ferramenta *canvas* tão bem proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), apenas no sentido de propor outras adaptações à ferramenta que possam observar outro tipo de lucro.

2.2. CANVAS SOCIAL: *SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS* (SBMC)

A possibilidade que este trabalho traz é o desenvolvimento de um modelo C social que possa compreender a importância do desenho de uma ferramenta que apresente valor social e impacto social, um movimento iniciado e proposto por Joyce e Paquin (2016) com a ferramenta *canvas* social. Para tanto, algumas dimensões do *canvas* social são definidos aqui a fim de chegar ao objetivo da proposta deste trabalho.

O canvas social é uma fotografia das questões que envolvem um negócio sobre suas características relacionadas ao social e uma ferramenta que pode promover a criatividade no sentido de encontrar soluções para alcançar impacto social. "*Business Model Canvas* original ao adicionar camadas ambiental (baseada na perspectiva de ciclo de vida) e social (baseada na perspectiva de *stakeholders)*, buscando gerar valor econômico, ambiental e social de forma mais explícita e holística" (Elkington, 1994 *apud* Joyce; Paquin, 2016, p. 1475).

Nesse sentido, o *canvas* social pode ser dividido em nove blocos da mesma forma que o canvas tradicional onde as parcerias principais dão lugar às comunidades locais, as atividades-chave, à governança, os recursos principais aos funcionários, a proposta de valor dá lugar ao valor social, os relacionamentos com os clientes à cultura social, os canais dão lugar às escalas de alcance, o segmento de clientes aos usuários finais, a estrutura de custo aos impactos sociais e por fim as fontes de receita aos benefícios sociais.

"O componente cultura social reconhece o impacto potencial de uma organização sobre a sociedade como um todo." (Joyce; Paquin, 2016, p. 1480). O negócio é orientado por valores que contribuem para uma proposta de valor à sociedade e envolve *stakeholders* como as organizações não governamentais (ONGs) com agendas sociais que empregam influência nos negócios em âmbito internacional.

> As definições das organizações não governamentais foram escolhidas devido à importância dessas organizações no país. No Canadá, o Conference Board of Canada é independente do governo, mas é reconhecido em todo o país como uma organização de pesquisa confiável e apartidária, que realiza pesquisas e é referência no assunto. No Reino Unido, três organizações não governamentais foram selecionadas, visto que o governo discute a RSC, mas não a define. A norma escolhida foi a BS8901, padrão britânico desenvolvido especificamente para sustentabilidade na gestão de eventos, que inclui a RSC (Freeman; Hasnaoui, 2011, p. 428).

"A governança corporativa trata fundamentalmente de questões como qual é o propósito dos negócios — e em que sentido são esses propósitos?" (Elkington, 2006, p. 522). Nesse contexto, há que se refletir sobre as questões que afligem o mundo e relacioná-las ao propósito no sentido de trazer mais igualdade e justiça nas relações com a sociedade e o meio ambiente.

Quadro 2 - Canvas Social

<table>
<tr><td rowspan="2">Comunidades locais</td><td>Governança</td><td rowspan="2">Valor Social</td><td>Cultura social</td><td rowspan="2">Usuário final</td></tr>
<tr><td>Funcionários</td><td>Escala de alcance</td></tr>
<tr><td colspan="3">Impactos sociais</td><td colspan="2">Benefícios sociais</td></tr>
</table>

Fonte: Joyce, Alexandre; Paquin, Raymond L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Journal of cleaner production, v. 135, p. 1474-1486, 2016.

2.3. CANVAS AMBIENTAL: SUSTAINABLE BUSINESS MODEL CANVAS (SBMC)

As empresas precisam se engajar com as comunidades em uma cocriação de valor e deixar de acreditar que investir em proteger o meio ambiente é um processo complexo e oneroso (Freeman, 2024). "A abordagem multissetorial na comunicação unidirecional como a capacidade de uma empresa identificar diversos grupos de partes interessadas envolvidos no processo de criação e valor e, simultaneamente, comunicar-se com 2 ou mais grupos de partes interessadas" (Civera *et al*. 2025, p. 247).

Quadro 3 - Canvas Ambiental

<table>
<tr><td rowspan="2">Terceirização e suprimento</td><td>Produção</td><td rowspan="2">Valor funcional</td><td>Fim do uso do produto</td><td rowspan="2">Fase de uso</td></tr>
<tr><td>Materiais</td><td>Distribuição</td></tr>
<tr><td colspan="2">Impactos ambientais</td><td colspan="2">Benefícios ambientais</td></tr>
</table>

Fonte: Joyce, Alexandre; Paquin, Raymond L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Journal of cleaner production, v. 135, p. 1474-1486, 2016.

2.4. A TEORIA DE MUDANÇA (*THEORY OF CHANGE* - TOC)

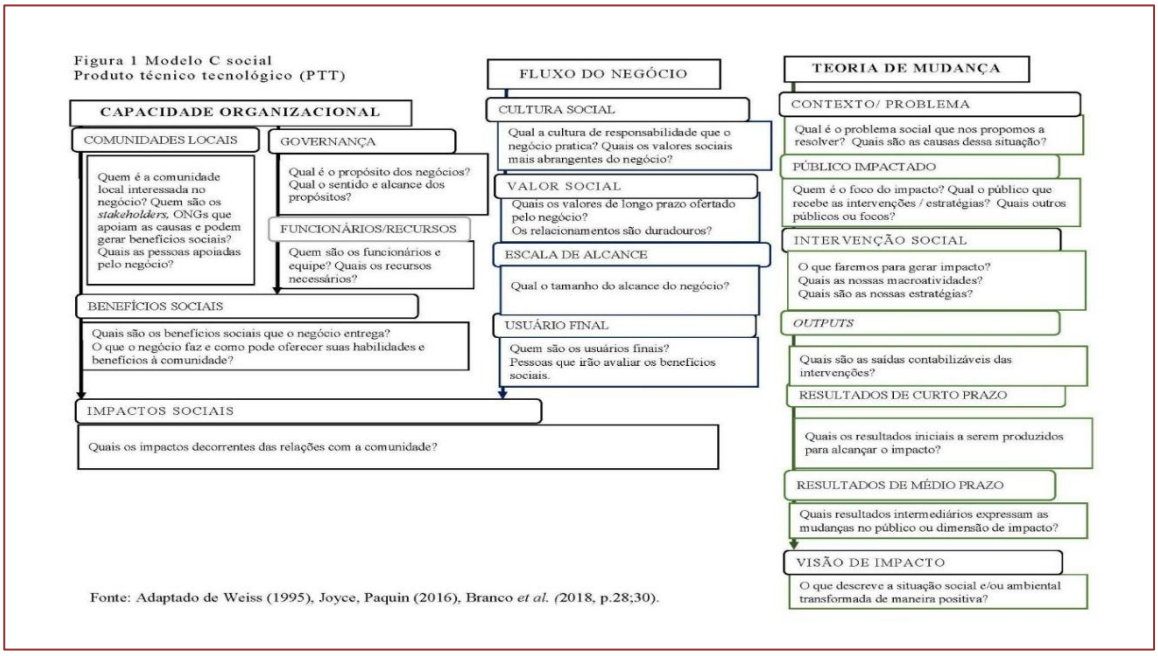
A teoria da mudança é um arcabouço teórico prático que propõe compreender os elos no sentido de promover por meio de avaliação de iniciativas comunitárias que constroem o caminho o alcance de inclusão das pessoas com justiça social (Weiss, 1995). Pessoas em situação de vulnerabilidade recebem formação e podem mudar sua condição social e econômica para superar dificuldades. Porém, receber formação profissional não garante o êxito das pessoas em termos profissionais. Basicamente, serve para ajudar grupos e/ou organizações a qualificarem suas iniciativas sociais (Weiss, 1995 *apud* Branco, 2018).

Nesse contexto, conhecer a complexidade das ações e os impactos que podem demandar, poderá trazer mais clareza na busca de solução aos problemas sociais. Ofertar e executar propostas de treinamento, obter financiamento por parte do governo e de investidores, não garante que as pessoas possam sair da condição de vulnerabilidade (Weiss, 1995). Por que alguns conseguem e outros não? É nessa reflexão que a teoria da mudança busca saídas para criar estratégias que possam alcançar mudanças.

3. MODELO C SOCIAL

O Modelo C social é a proposta deste trabalho como forma de uma inovação adaptativa que reúne conhecimentos do *BMC,* da teoria da mudança e do Canvas Social para propor uma ferramenta de análise em formato visual de um produto, um serviço ou um negócio e também para análise de produtos técnicos tecnológicos. O Modelo C Social foi proposto com questões que podem ser respondidas em um processo de análise crítica de um produto, serviço ou negócio e as respostas colocadas na figura 1.

Figura 1 – Modelo C Social – Produto Técnico Tecnológico (PTT)



Fonte: Adaptado de Weiss (1995), Joyce, Paquin (2016), Branco *et al.* (2018, p.28;30).

O Modelo C social precisa monitorar algumas questões relacionadas à figura 1 para avaliar os 9 blocos do *canva* social e da teoria da mudança que constitui essa proposta de inovação adaptativa deste manuscrito e seguem uma orientação que não precisa ser fechada a esta tecnologia, mas pode ser adaptada para novas possibilidades.

As comunidades locais que constam por pessoas interessadas no negócio, e que são representadas na condição de *stakeholders* e ONGs porque apoiam as causas e podem gerar benefícios sociais indicam um importante sentido para o fortalecimento da comunidade. A governança pode conduzir a gestão dos negócios por meio do alcance de propósitos claros e que façam sentido para gerar impacto positivo.

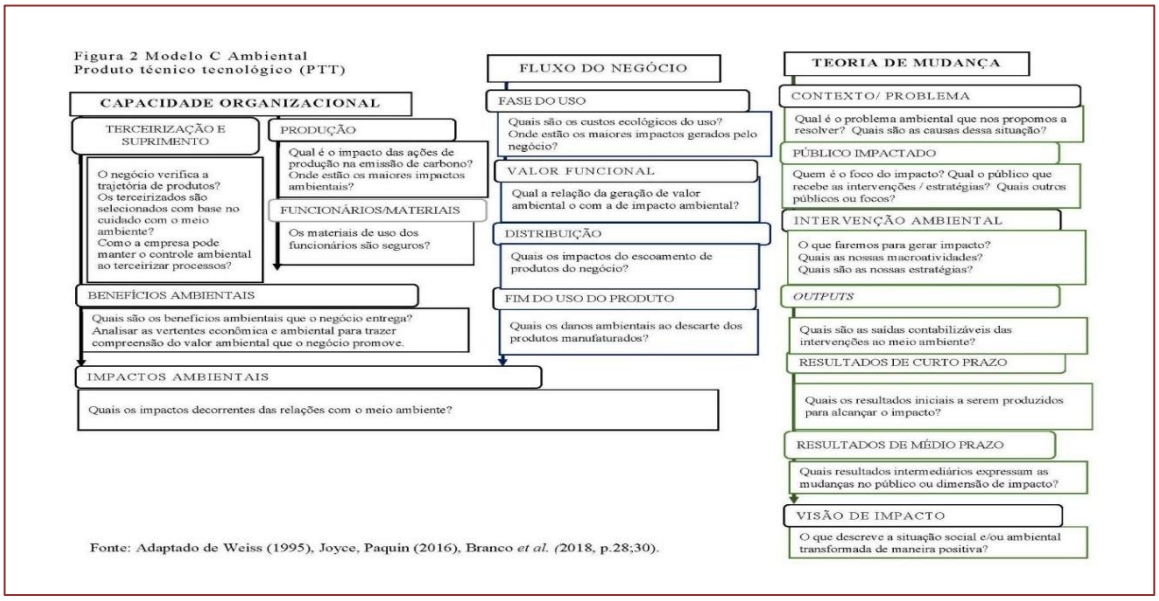
4. MODELO C AMBIENTAL

O Modelo C ambiente é a segunda proposta deste trabalho como forma de uma inovação adaptativa que reúne conhecimentos do *BMC,* da teoria da mudança e do *Canvas* ambiental para propor uma ferramenta de análise em formato visual de um produto, um serviço ou um negócio e também para análise de produtos técnicos tecnológicos. O Modelo C Ambiental foi proposto com questões que podem ser respondidas em um processo de análise crítica de um produto, serviço ou negócio e as respostas colocadas na figura 2.

O negócio verifica a trajetória de produtos para avaliar os impactos e considera também o percurso realizado por meio dos terceirizados que podem ser selecionados com base no cuidado com o meio ambiente. A produção pode identificar o impacto das ações de produção na emissão de carbono. E uma das questões importantes é considerar os materiais de uso dos funcionários que sejam seguros para a saúde.

Os benefícios ambientais que o negócio entrega são importantes resultados que podem mostrar que há geração de valor no processo nas vertentes econômica e ambiental. A fase do uso de produtos e serviços pelo negócio precisam considerar os custos ecológicos e mapear os pontos de maiores impactos para trabalhar ações educativas e de redução do impacto com inovação e tecnologia. Na questão do mapeamento é preciso considerar até o ponto de descarte do uso do produto.

Figura 2 – Modelo C Ambiental – Produto Técnico Tecnológico (PTT)



Fonte: Adaptado de Weiss (1995), Joyce, Paquin (2016), Branco *et al.* (2018, p.28;30).

Conforme figura 2 o valor funcional dos produtos e serviços devem considerar o valor e impacto ambiental a partir do contexto de problemas que o negócio ou produto resolve. O público que será impactado e as intervenções que serão adotadas precisam ser identificadas e registradas para o acompanhamento das ações de forma visual. As saídas contabilizadas devem observar todas as intervenções no meio ambiente e seus resultados de iniciais e intermediários para apresentar qual o impacto que é gerado.

5. CONCLUSÃO

O Modelo C Social e o Modelo C Ambiental proposto aqui são ferramentas de análise para avaliar a contribuição que produtos, serviços e negócios exercem na sociedade e no ambiente. Portanto, este texto apresentou a construção passo a passo desde o canvas tradicional (Osterwalder; Pigneur, 2011) passando pelo canvas social e ambiental (Joyce; Paquin, 2016), tomando por inspiração a teoria da mudança de Weiss (1995) e o Modelo C proposto por Branco *et al.* (2018).

A entrega é de uma ferramenta de avaliação apresentada em formato de figuras para ser de fácil visualização e utilização aos interessados em analisar seus negócios pela vertente social e ambiental. A análise poderá trazer reflexões sobre as ações da empresa nos contextos sociais e ambientais e incentivar melhorias nas ações de impacto positivo. Além disso, a aplicação do Modelo C Social e Ambiental podem ser aplicados antes das ações e depois para considerar caráter preventivo.

Ao entregar essas ferramentas os produtos técnicos e tecnológicos podem usar essa ferramenta para analisar as etapas de início e desenvolvimento do produto em uma questão prospectiva de mostrar o valor que cada um tem como proposta entregar à sociedade ou ao meio ambiente.

REFERÊNCIAS

[1] ARTEMÍSIA, A.B.F, MOVE. **Avaliação para negócios de impacto social**: guia prático. São Paulo: [s.n], 2017. Disponível em: https://goo.gl/172TRX. Acesso em: 16 nov.2025.

[2] BRANCO, A.N. C; UFER, A; RIBEIRO, A; BRANDÃO, D. **Modelo C**. Realizadores: Move Social, Sense-Lab, ICE – Instituto de Cidadania Empresarial, Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, 2018. Disponível em http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/Biblioteca/20180606_Modelo%20C.pdf. Acesso em 16 nov. 2025.

[3] CIVERA, C., CORTESE, D., DMYTRIYEV, S., FREEMAN, R. E. Letters to stakeholders: An emerging phenomenon of multi-stakeholder engagement. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, [S.l], v.34, p.246–259, 2025. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/beer.12639 . Acesso em 21 nov. 2025.

[4] CIVERA, C; MOGGI, S; CHIAUDANO, V; FREEMAN, R. E. **Stakeholder Relationships in the Circular Economy**. Conceptualizing Relational Approaches Through Systematic Literature Review. Business Strategy and the Environment 1–25. Business Strategy and the Environment 1–25. [S.l:s.n], 2025. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.70142. Acesso em 21 nov. 2025.

[5] ELKINGTON, John. Governance for sustainability. **Corporate governance: an international review**, [S.l], v. 14, n. 6, p. 522-529, 2006. Disponível em: https://doi-org.ez76.periodicos.capes.gov.br/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x. Acesso em: 20 nov. 2025.

[6] FREEMAN, I., HASNAOUI, A. O significado da responsabilidade social corporativa: a visão de quatro nações. ***J Bus Ethics* 100**, [S.l], p.419–443, 2011. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0688-6#citeas. Acesso em: 19 nov. 2025.

[7] FREEMAN, R. E; MENGHWAR, P. S. Stakeholder Theory and Communities: Navigating Processes of Meaningful Engagement with Marginalized Communities. *In*: **The Routledge Handbook on Meaningful Stakeholder Engagement**. [S.l]: Routledge, 2024. p. 43-55.

[8] JOYCE, A; PAQUIN, R. L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. **Journal of cleaner production**, [S.l], v. 135, p. 1474-1486, 2016.

[9] COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - (CAPES). **Relatório de grupo de trabalho:** publicação que divulga os resultados de estudos e proposições advindos de Grupos de Trabalho criados pela CAPES, com a finalidade de aprimoramento do processo e de instrumentos relacionados à avaliação da pós-graduação. Brasília: CAPES, 2019. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf. Acesso em: 16 nov. 2024.

[10] OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios, um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Book,, 2011.

[11] SCHUMPETER, J. A. **Essays:** on entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of capitalism. [S.l]: Routledge, 1989. Disponível em: https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351311489/essays-joseph-schumpeter . Acesso em: 16 nov. 2025.

[12] WEISS, C. H. *et al.* Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. **New approaches to evaluating community initiatives: concepts, methods, and contexts**, [S.l], v. 1, p. 65-92, 1995.

[13] WEISS, C. H. Guia do Modelo C. *In:* **Social Innovation Strategy.** [S.l:s.n], 2021. p. 15.

Capítulo 4

Preservar para não extinguir: a criação sustentável de aves silvestres como estratégia econômica e ambiental do Terceiro Setor

Frank Astor do Nascimento
Márcio Brito Cerveira
Milley God Serrano Maia
Fabiana da Costa Astor do Nascimento

Resumo: Diante de uma realidade dramática de contínua exploração da fauna e flora de forma indiscriminada, afetando as inúmeras espécies vivas brasileiras e levando muitas vezes à extinção de muitas delas, este trabalho aborda a necessidade de alternativas para a preservação dos distintos animais que estão sofrendo com a exploração indiscriminada do capitalismo. A proposta não questiona a forma de exploração, sugerindo uma alternativa, como a criação dos animais em cativeiro de maneira lucrativa. Este trabalho também aborda o estudo da viabilidade econômica da criação de uma espécie de ave silvestre específica. O terceiro setor possui uma importância fundamental na promoção de instituições que preservam a vida dos animais silvestres, através de ONG, empresas sem fins lucrativas, fundações, dentre outras. A metodologia realiza uma revisão abrangente da literatura para compreender a importância do terceiro setor contra o tráfico e a criação de animais silvestres. O objetivo é propor um estudo que aponte a importância da criação de instituições não governamentais que cuidem de nossa fauna.

Palavras Chave: Meio-ambiente, tráfico de animais, criação animais em cativeiro, conservacionismo, Terceiro Setor.

1. INTRODUÇÃO

Diante da realidade que se apresenta no mundo globalizado, com a contínua expansão do capitalismo e a crescente exploração desenfreada da natureza, esta última geme diante dessa realidade brutal. Após muitos encontros para discutir a salvação do planeta, a solução derradeira ainda não foi encontrada, pois há um conflito entre o processo capitalista de produção e a necessidade real de salvar as espécies.

Este trabalho surge como uma proposta modesta, mas que pode alcançar grandes resultados, pois seu cerne não é discutir o sistema de exploração imposta, mas sim abordar uma forma de exploração que se encaixa dentro do modelo capitalista. Quando se consegue gerir um negócio de forma lucrativa, isso pode levar a grandes resultados.

Assim, a proposta deste trabalho não visa discutir as mazelas do desmatamento ou as consequências sociais da exploração desenfreada dos recursos naturais. O objetivo deste artigo é abordar uma atividade que vem crescendo diariamente e que foi pouco estudada cientificamente: a criação de animais silvestres em cativeiro. Essa atividade tem ganhado força em muitas regiões do território nacional, muitos criadores têm alcançado uma margem de lucratividade, principalmente na criação de aves silvestres ameaçadas de extinção para fins ornamentais, segundo Costa (2012) no país existem os Planos de Ações Nacionais para a Conservação de Espécies Ameaçadas, que podem pedir a reprodução em cativeiro.

O presente trabalho destaca que a atividade de criação de animais silvestres em cativeiro tem se mostrado altamente lucrativa. Para que essa atividade evolua ainda mais, é necessário aprimorar os estudos na área de gestão, uma vez que pouco se sabe sobre o assunto abordado.

O objetivo de promover esse tipo de negócio não é criticar o processo de exploração do modelo capitalista, mas sim propor uma alternativa para o conservacionismo. Dentro do modelo capitalista, qualquer negócio que gere retorno financeiro tenderá a se desenvolver, e o principal objetivo deste artigo é a conservação das espécies através da criação em cativeiro.

2. METODOLOGIA

Será realizada uma revisão abrangente da literatura para compreender a importância do terceiro setor contra o tráfico e a criação de animais silvestres, a criação em cativeiro e as práticas de gestão empreendedora. Isso incluirá estudos acadêmicos, revistas, livros, relatórios governamentais e fontes jornalísticas relevantes.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. TIPICIDADE BRASILEIRA

O Brasil é um país atípico no que se trata de meio ambiente, essa nação possui um dos mais ricos ecos sistemas da fauna e flora do planeta, mas com o passar dos anos o método capitalista de exploração está ameaçando todas as espécies vivas dentro do país pela exploração indiscriminada e pela falta de zelo para com um patrimônio que pertence a humanidade. São muitas espécies ameaçadas de extinção dos mais variados tipos, para a ONG Greenpeace (2016).

> (...) uma das últimas grandes reservas de madeira tropical do planeta, a Amazônia enfrenta um acelerado processo de degradação para a extração do produto. A agropecuária vem a reboque, ocupando enormes extensões de terra sob o pretexto de que o celeiro do mundo é ali. Mas o modelo de produção, em geral, é antigo e se esparrama para os lados, avançando sobre as matas e deixando enormes áreas abandonadas.

O Brasil atualmente abriga 627 espécies que enfrentam o risco de extinção. Em contraste, um levantamento anterior realizado em 1989 listava apenas 218 animais, excluindo peixes e outras formas aquáticas. Essas espécies em perigo estão todas documentadas no Livro Vermelho publicado pelo ministério, segundo o Oliveira (2018).

> O Brasil possui atualmente 627 espécies ameaçadas de extinção, de acordo com pesquisa do Ministério do Meio Ambiente realizada em 2008. O levantamento anterior, feito em 1989, mostrava uma lista de 218 animais, mas não incluía peixes e outras espécies aquáticas. Todas estão descritas no Livro Vermelho , publicado pelo ministério. Mesmo se separarmos as espécies na pior categoria - "criticamente ameaçadas" -, a quantidade ainda é enorme (veja a lista no final do texto e clique na aba "Fotos" acima para ver alguns desses animais), compreendendo mamíferos, répteis, anfíbios, aves, peixes e invertebrados.

Algumas espécies no Brasil podem se extinguir em alguns anos. O Brasil é considerado um dos países mais ricos em biodiversidade. Contudo, existem animais presentes nas regiões brasileiras que podem ser extintos em poucas décadas. Todo esse processo de desmantelamento de inúmeros ecossistemas se dá pela natureza exploratória do próprio homem destruindo a cada dia a maior biodiversidade do planeta. Segundo Branco (2015), o bicho homem é um dos grandes responsáveis pela extinção de outros bichos. O Brasil, em sua imensidão territorial (40% das florestas tropicais do mundo estão aqui), cortado por dois paralelos principais, a linha do Equador e a do Trópico de Capricórnio e com sua incrível variedade de climas, é também detentor do maior patrimônio de biodiversidade do mundo.

3.2. A DEGRADAÇÃO E O TERCEIRO SETOR

A situação degradante do meio ambiente no Brasil só tende a se agravar, pois a demanda por bens de consumo continua crescendo forçando a escalada de exploração da natureza de forma indiscriminada. Com o constante aumento na demanda mundial por matéria prima, alimentos e energia, é inevitável a perda de florestas. Isso causa desaparecimento de espécies, o que é muito preocupante para o ecossistema brasileiro. Hoje o país enfrenta um enorme desafio na conservação da biodiversidade, mas apresenta também enormes oportunidades, Barbosa (2015).

Ver animais oriundos da fauna brasileira nas casas dos brasileiros é algo comum, se torna algo cultural, existem pessoas que acham bonito expor em jaulas, gaiolas ou em outros locais, estimulando assim o tráfico de animais silvestres, para Ferreira (2014).

> Uma cena comum no Brasil , e considerada até bonita por muitos, é a da casinha com gaiolas de passarinhos penduradas para fora. Para muitos,

> essa cena mostra o amor do dono da casa pela natureza e pelos animais. E na maioria das vezes, o amor é real e a pessoa nem imagina as consequências que estão por trás do simples fato de comprar um passarinho em uma feira-livre. No entanto, devido ao imenso volume do comércio ilegal de animais silvestres brasileiros hábito aparentemente inocente acaba sendo responsável por sustentar uma das maiores ameaças à biodiversidade brasileira**.**

Um dos principais fatores responsáveis por essa situação crítica é a destruição dos habitats naturais, ocasionada por uma combinação de desmatamento, atividades agropecuárias, mudanças climáticas, caça e poluição. Ao longo de cinco décadas, a abundância da população de animais selvagens diminuiu para um terço do seu tamanho original, segundo Gorziza e Buona (2023).

> A redução da biodiversidade no planeta afeta diretamente o bem-estar dos humanos. Um dos principais motivos dessa crise é a destruição de habitats naturais, causada por um combo de desmatamento, agronegócio, aquecimento global, caça e poluição. Em cinco décadas, a abundância da população de animais selvagens caiu a um terço do que era. Nos países da América Latina e do Caribe, o cenário é ainda pior: houve uma queda de 94% no tamanho das populações monitoradas.

A prática ilícita abrange diversos interesses, como a comercialização de animais como animais de estimação, venda para colecionadores privados, tráfico para pesquisa científica não autorizada, além da caça para consumo humano e para a produção de remédios da medicina tradicional, segundo Bucheroni (2020) A prática ilegal atende a uma série de interesses, como por exemplo a venda de animais como pets, comércio para colecionadores particulares, tráfico para fins de pesquisa científica não autorizada, além da caça para alimentação e matéria prima da medicina tradicional.

O mercado ilegal de animais silvestre se transformou em um ótimo negócio para os traficantes devido a relação da lucratividade e as punições desferidas pelas leis, para Francisco (2016),

> Um dos mais lucrativos comércios ilegais do mundo é o tráfico de animais, que movimenta aproximadamente 20 bilhões de dólares por ano, sendo a terceira atividade clandestina que mais gera dinheiro, ficando atrás do tráfico de drogas e armas. O tráfico de animais é configurado pela retirada de animais de seus habitats naturais e destinados à comercialização. Os destinos desses animais são zoológicos, colecionadores, laboratórios para fabricação de medicamentos, ou mortos, como a onça-pintada e jacarés, para terem suas peles ou outras partes do corpo retiradas e vendidas.

O comércio ilegal de animais silvestres como um mercado altamente lucrativo, descrevendo números estarrecedores. Associado a essa prática de captura e tráfico da fauna em várias regiões do mundo encontra-se uma atividade muito rentável e lucrativa. Alves, Da Silva, Butrago (2022).

O comercio ilegal realmente é uma ameaça a vida do planeta, inclusive o Brasil, é uma nação que não consegue desmantelar esse negócio extremamente vantajoso com medidas mais eficazes, que são realizadas por pessoas comuns que possuem acesso fácil às espécies transacionadas, segundo o Rodrigues (2020), (...) o equivalente a 38 milhões de bichos das nossas florestas e matas. Essas estimativas refletem o crescente risco de extinção de espécies e o aumento da exploração econômica e ambiental da fauna e flora brasileiras.

Diante de uma realidade que aponta para uma extinção de algumas espécies da fauna, surge uma opção transformadora das condições impostas pela crescente necessidade imposta pelo consumo capitalista e a exploração contínua, a criação de animais em cativeiro surge como uma opção dentro das leis ambientais, segundo Hosken (2011), a criação de animais silvestres em cativeiro é uma opção para a preservação das espécies na natureza, evitando sua extinção. Criar animais em cativeiro pode ajudar a caça predatória sobre as espécies selvagens, pois são provenientes de Organizações não governamentais (ONG's), fundações, entidades beneficentes, entidades sem fins lucrativos ou associações de moradores, que são criadores legalmente constituídos.

Essa atividade pode até gerar receita e também fornecer uma fonte adicional de renda para os produtores rurais. Portanto, a criação de animais selvagens em cativeiro representa uma forma de diversificação para os criadores, fomentando a renda pessoal, segundo Csermak Junior (2007, p. 7), a criação em cativeiro também pode se prestar à redução da pressão aos animais de vida livre, uma vez que o produto chega ao mercado por vias legais. A criação em cativeiro da fauna silvestre é uma alternativa de diversificação para produtores rurais.

Só é permitido o comércio de fauna silvestre, nos casos em que os animais são provenientes de criadouros legais ou de projetos de manejo de fauna autorizados. A comercialização de animais silvestres, bem como seus produtos ou subprodutos, só poderão ser obtidos de fontes legalizadas. É importante ressaltar que o descumprimento das normas que regulamentam os criadouros configura uma infração, sujeita a sanções tanto administrativas quanto criminais, incluindo a possível revogação do registro comercial como penalidade administrativa, para Charity e Ferreira (2020, p. 18).

> Com base na legislação existente, todo comércio de fauna silvestre é proibido, exceto nos casos de animais provenientes de criadouros legais ou projetos de manejo de fauna autorizados. Pessoas físicas e/ou jurídicas podem comercializar animais silvestres, seus produtos ou subprodutos somente se forem provenientes. Com base na legislação existente, todo o comércio de fauna silvestre é proibido, exceto se os animais comercializados forem provenientes de criadouros legais. de criadouros oficialmente registrados. O desrespeito às condições que regulamentam os criadouros constitui uma contravenção penal (administrativa e criminal), que pode resultar no cancelamento do registro comercial (penalidade administrativa).

A prática requer uma série de cuidados especiais por parte do criador, começando com uma autorização do IBAMA. Caso não haja essa permissão, podem haver sérios problemas com a justiça. Esse tipo de criação é também uma ótima alternativa de nova fonte de renda para o produtor rural, que pode ser trabalhada paralelamente a outras atividades. Hosken (2011).

Diante de tanta exploração e ameaça das espécies vivas da fauna surge a criação de animais silvestres em cativeiro como uma ferramenta para o conservacionismo, segundo Araujo (2013).

> É importante ressaltar que as criações de animais silvestres em cativeiro são uma importante ferramenta de conservação da fauna, ao manter vivo o patrimônio genético de diferentes espécies e diminuir a busca por animais retirados ilegalmente da natureza, fornecendo para a sociedade, animais de origem legal.

Segundo o site Globo Ecologia (2014) existe uma necessidade de observar se a fundação de criadores do animal possui algum tipo de identificação junto aos órgãos reguladores.

> (...) caso você deseje comprar alguma espécie não doméstica, fique atento a alguns detalhes. O animal precisa ter algum tipo de identificação em seu corpo, como anilhas, no caso de pássaros, ou *microchips*, como ocorre com alguns répteis. O número de registro do espécime também deve constar na nota fiscal, que apresentará os dados relativos ao estabelecimento vendedor (como CNPJ) e ao comprador, e os nomes científicos e populares no animal. Alguns criadores podem fornecer um certificado de propriedade, mas esse procedimento não é obrigatório. Não é possível legalizar animais silvestres comprados ilegalmente.

A criação de animais em cativeiro vai se tornando uma atividade cada vez mais difundida, pois tem se demonstrado uma atividade econômica com resultado positivo, segundo Hosken e Silveira (2002), é nessa perspectiva que o trabalho de criação de passeriformes, com finalidade econômica, está se tornando uma atividade cada vez mais difundida no Brasil.

A prática de criar aves em diferentes formas de cativeiro - seja para fins conservacionistas, amadores ou comerciais - desempenha um papel importante na conservação. Isso nos permite obter uma variedade de informações, como a biologia das populações mantidas em cativeiro, o monitoramento e a avaliação do êxito das iniciativas realizadas por esses empreendimentos, os quais estão diretamente ligados às demandas de conservação dessas espécies, segundo Carvalho (2007), a criação de aves nas várias modalidades de cativeiro é um instrumento de conservação, onde podemos obter diversas informações como, por exemplo, a biologia dos grupos cativos, monitoramento e avaliação do sucesso das ações executadas por estes empreendimentos que estão relacionadas com as necessidades de conservação dessas espécies.

Os criadores de pássaros silvestres possuem uma importância fundamental. Quando bem executada, a criação em cativeiro pode auxiliar a manter determinadas espécies, já que o manejo adequado pode prolongar a vida das aves e ainda realizar um aprimoramento genético. Embora a preservação não seja, muitas vezes, o principal motivo para a criação das aves silvestres, ela é, sem dúvida, um benefício à natureza.

Dentro do sistema capitalista qualquer tipo de negócio que dá retorno, tende-se a expandir, segundo. Giovanini (2016).

> Além de produzir conhecimento e funcionar como um banco genético útil aos programas de conservação das espécies silvestres, um criadouro

> também gera renda e emprego. Segundo dados da Abrase, apenas em 2012, os criadouros comerciais foram responsáveis por cerca de 77.800 empregos diretos e mais de 126 mil indiretos. O plantel reprodutivo de um criatório comercial é formado por matrizes adquiridas em outros criadouros, de animais nascidos no próprio empreendimento ou provenientes das ações fiscalizatórias dos órgãos ambientais, sendo estas últimas as que mais fornecem animais para formarem os seus plantéis. Os filhotes nascidos em cativeiro, ou seja, provenientes das matrizes que chegaram aos criatórios, poderão ser comercializados em lojas credenciadas pelo Ibama ou mantidos no criadouro para ampliar o plantel. Em 2011, 186 mil animais silvestres foram vendidos pelos criadores comerciais, resultando num faturamento de R$ 237,5 milhões de reais.

O comércio ilegal de aves e pássaros no Brasil, apesar da presença significativa de contrabandistas, continua a crescer, movimentando vultuosas quantias financeiras sem destino legal, as instituições do terceiro setor vem crescendo com o intuito de salvaguardar os animais silvestres, seja no estímulo na criação de espécies em extinção em cativeiro ou seja no combate ao tráfico ilegal, este setor mostra potencial para expandir ainda mais., segundo Lobato e Takahashi (2012), o setor movimenta em torno de R$ 1,7 bilhão por ano no país e gera cerca de 120 mil empregos diretos. Mesmo com a forte atuação de contrabandistas, o comércio de pássaros e aves no Brasil promete alçar voos mais altos.

3.3. A IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SETOR

O terceiro setor possui uma importância fundamental na promoção de instituições que preservam a vida dos animais silvestres, através de ONG, empresas sem fins lucrativas, fundações, dentre outras. Mendes (2014).

Muitas ONG´s buscam o resgate e a reabilitação de animais que foram vítimas de tráfico, abuso ou que ficaram feridas, criando um ambiente seguro e adequado em cativeiro para garantir que essas espécies vulneráveis tenham uma qualidade de vida digna, mesmo sem condições de serem reintegradas ao habitat natural.

Outras ONG's buscam desenvolver o aprimoramento de técnicas avançadas de criação e manejo, conduzindo e colaborando com pesquisas para o desenvolvimento de métodos par o manejo e reprodução em cativeiro, essas técnicas melhoram a qualidade de vida dos animais e o melhoramento genético, contribuindo as chances da obtenção do sucesso das espécies sensíveis

As ONGs desempenham um papel crucial na educação ambiental, informando o público sobre as espécies que estão em risco, a importância do bem-estar animal e como a criação em cativeiro pode contribuir para a preservação. Campanhas e visitas a centros de preservação ajudam a construir uma conscientização social sobre o valor da biodiversidade.

ONGs de conservação muitas vezes trabalham em parceria com governos, universidades e outras instituições para obter recursos, conhecimento técnico e apoio necessário para

manter programas de criação em cativeiro. Esse suporte colabora para que mais espécies possam ser preservadas e para que as condições de vida em cativeiro sejam adequadas.

Além de ações práticas, muitas ONGs atuam em defesa de políticas de proteção animal. Elas promovem legislações que protegem o bem-estar dos animais em cativeiro e trabalham para que leis mais rigorosas sejam implementadas contra o tráfico e maus-tratos de espécies silvestres e exóticas.

4. CONCLUSÃO

A partir da análise desenvolvida ao longo deste estudo, conclui-se que a exploração indiscriminada da fauna silvestre brasileira, impulsionada por práticas econômicas predatórias, tem contribuído de forma significativa para o agravamento da perda da biodiversidade e para a extinção de inúmeras espécies. Diante desse cenário, torna-se evidente a necessidade de adoção de alternativas que conciliem a atividade econômica com a preservação ambiental, sem desconsiderar a realidade do mercado e as demandas do sistema capitalista vigente.

Nesse contexto, a criação de animais silvestres em cativeiro, quando realizada de forma legal, planejada e sustentável, apresenta-se como uma alternativa viável tanto do ponto de vista ambiental quanto econômico. O estudo de viabilidade da criação de uma espécie específica de ave silvestre demonstrou que é possível aliar rentabilidade à conservação, reduzindo a pressão sobre a captura ilegal e contribuindo para a manutenção das populações naturais.

Destaca-se, ainda, o papel fundamental do terceiro setor na promoção da preservação da fauna silvestre, atuando por meio de organizações não governamentais, fundações e instituições sem fins lucrativos. Essas entidades exercem função estratégica no combate ao tráfico de animais, na conscientização da sociedade e na implementação de projetos voltados à proteção da biodiversidade, muitas vezes suprindo lacunas deixadas pelo poder público.

Por fim, este trabalho reforça a importância da criação e do fortalecimento de instituições não governamentais comprometidas com a conservação da fauna, evidenciando que a articulação entre sustentabilidade econômica, responsabilidade social e preservação ambiental é não apenas possível, mas necessária para garantir a continuidade da vida silvestre no Brasil. Estudos futuros podem aprofundar a análise de outras espécies e modelos de gestão, ampliando o debate sobre políticas públicas e iniciativas privadas voltadas à conservação ambiental.

REFERÊNCIAS

[1] ALVES, J. M. B. ; EMERSON, M. da S. ; BUTRAGO, F. O. F. **A captura apreensão de animais silvestres no Brasil: relações com a variabilidade pluviométrica.** Revista Brasileira de Meteorologia. 37. Jul-Sep 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbmet/a/Sf4J48RqP6mYtjZXLJk7n7j/?lang=pt# Acessado em 29/03/2024.

[2] ARAUJO, L. D. **Biologia da Zoovet Consultoria Ltda.** Revista Mercado Rural. Janeiro, 2013

[3] BARBOSA, B. C. **Animais em extinção no Brasil**. Revista Infoescola, 2015.Disponível em: http://www.infoescola.com/ecologia/animais-em-extincao-no-brasil/ .Acessado em 29/03/2024

[4] BRANCO. A. **Você sabe quais são os animais brasileiros em extinção?** Revista Greenme, 2015. Disponível em: https://www.greenme.com.br/informar-se/animais/1946-voce-sabe-quais-sao-os-animais-brasileiros-em-extincao . Acessado em 29/03/2024

[5] BUCHERONI, G. **Tráfico de animais é prática criminosa que prejudica biodiversidade e facilita a disseminação de doenças. Só no Brasil 38 milhões de animais são retirados da natureza por ano; plataformas online facilitam negociação e venda.** Site G1, 16/07/2020. Disponível em: https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/terra-da-gente/noticia/2020/07/16/trafico-de-animais-e-pratica-criminosa-que-prejudica-biodiversidade-e-facilita-a-disseminacao-de-doencas.ghtml . Acessado em 29/03/2024

[6] CARVALHO, A. R. F. **A importância da criação em cativeiro para preservação das aves ameaçadas de extinção: uma avaliação das ações executadas pelo IBAMA.** Monografia. Universidade Católica de Brasília. Brasília,2007. Disponível em: https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/bitstream/123456789/10548/1/AnaRaquelFrancoCarvalhoTCCGraduacao2007.pdf . Acessado em 30/03/2024.

[7] CHARITY, S.; FERREIRA, J. M. **Tráfico de Fauna Silvestre no Brasil.** Traffic International, 2020. Disponível em: https://www.traffic.org/site/assets/files/13031/iwt_wildlife_trafficking_in_brazil_portuguese_july_2022-xs.pdf Acessado em 30/03/2024

[8] COSTA, D. Y. **Reprodução em cativeiro.** Fundação Parque de Zoológico de São Paulo, UNICAMP, 2015. Disponível em: https://www.infoescola.com/biologia/reproducao-em-cativeiro/ . Acessado em 29/03/2024.

[9] CSERMAK JUNIOR, A. C. **Fauna silvestre brasileira em cativeiro: criação legalizada, distribuição geográfica e políticas públicas.** Dissertação mestrado. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007. Disponível em: https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/5833/1/texto%20completo.pdf . Acessado em 30/03/2007.

[10] FERREIRA, J. M. **Tráfico de animais: um hábito cultural brasileiro e suas consequências**. ONG Garra., 2014. Disponível em: https://grupogarra.webnode.com.br/products/trafico-de-animais%3A-um-habito-cultural-brasileiro-e-suas-consequ%C3%AAncias-/ Acessado em: 30/03/2024

[11] FRANCISCO, W. C. **Tráfico de Animais. A retirada de um animal de seu habitat para fins comerciais é configurada como tráfico de animais.** Fundação Brasil Escola, 2015. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/geografia/trafico-animais.htm. Acesso em 29 de março de 2024.

[12] GIOVANINI, D. I Relatório nacional sobre gestão e uso sustentável da fauna silvestre. Renctas, abril de 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Luis-Silveira/publication/305729789_Devemos_incentivar_a_criacao_dos_animais_silvestres/links/579e023808ae5d5e1e1712e1/Devemos-incentivar-a-criacao-dos-animais-silvestres.pdf . Acessado em 30/03/2024.

[13] GLOBO ECOLOGIA. Saiba onde comprar animais em lojas e criadouros legalizados pelo Ibama. Revista Globo Ecologia, 15/03/2014. Disponível em: https://redeglobo.globo.com/globoecologia/noticia/2013/07/saiba-onde-comprar-animais-em-lojas-e-criadouros-legalizados.html#:~:text=Por%20isso%2C%20caso%20voc%C3%AA%20deseje,fique%20atento%20a%20alguns%20detalhes.&text=O%20animal%20precisa%20ter%20algum,como%20ocorre%20com%20alguns%20r%C3%A9pteis. Acessado 29/03/2024.

[14] GONÇALVES, V. **Como ter uma criação de animais silvestres em cativeiro**. Revista Novo Negócio, 2021. Disponível em: http://www.novonegocio.com.br/criacoes/como-ter-uma-criacao-de-animais-silvestres-em-cativeiro/ . Acessado em 29/03/2024.

[15] GORZIZA, A. ; BUONO, R. **Biodiversidade em Crise.** Revista Piauí 20 de fevereiro 2023. Disponível em: https://piaui.folha.uol.com.br/biodiversidade-em-crise/ . Acessado em 29/03/2024.

[16] HOSKEN, F. M. **A paca é um dos animais silvestres mais fáceis de criar em cativeiro**. Revista Centro de Produção Técnica, 07 de dezembro de 2011. Disponível em: http://www.cpt.com.br/cursos-animais-silvestres/artigos/a-paca-e-um-dos-animais-silvestres-mais-faceis-de-criar-em-cativeiro . .

Acessado em 29/03/2024

[17] HOSKEN, F.M. ; SILVEIRA, A. C. da. **Criação de curiós e bicudos.** Viçosa: Editora Aprenda Fácil. 2002

[18] JOENCK. A. Quais são as espécies mais ameaçadas de extinção no Brasil. Notícias Terra, Disponível em: http://noticias.terra.com.br/educacao/voce-sabia/quis-sao-as-especies-mais-ameacadas-de-extincao-no-brasil,5fcaca1fe1737310VgnCLD100000bbcceb0aRCRD.html .Acessado em 29/03/2024

[19] LOBATO P. H.; TAKAHASHI, P. Comercio de aves movimenta 1,7 bilhão em negócio. Estado de Minas economia. 06/02/2012. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/02/06/internas_economia,276276/comercio-de-aves-movimenta-r-1-7-bilhao-em-negocios.shtml . Acessado em: 29/03/2024.

[20] MENDES, L. C. A. Estado e terceiro setor: uma análise de duas iniciativas de aproximação. **Revista do Serviço Público**, *[S. l.]*, v. 50, n. 3, p. p. 72-91, 2014. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/352. Acesso em: 2 nov. 2024.

[21] MENEGASSI, D. Curió um pássaro bem afinado. Jornal ECO, 7 de dezembro de 2012. Disponível em: https://oeco.org.br/noticias/26728-curio-um-passaro-bem-afinado/ Acessado em: 30/03/2024.

[22] MATHIAS, J. Como criar Curió. O manejo em cativeiro é um meio de preservar a ave, que é muito apreciada pela elevada qualidade do canto e delicadeza do porte. Revista Globo Rural. 30 de Janeiro de 2015. Disponível em: http://revistagloborural.globo.com/vida-na-fazenda/noticia/2015/01/como-criar-curio.html . Acessado em 29/03/2024.

[23] OLIVEIRA, M. Livro vermelho da fauna brasileira ameaçada de extinção. Volume 1. Instituto Chico Mendes de conservação da biodiversidade. ICMBio. Brasília, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/icmbio/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/publicacoes-diversas/livro_vermelho_2018_vol1.pdf Acessado em 30/03/2024.

[24] RIBEIRO, L. B. ; SILVA, M. G. O comércio ilegal põe em risco a diversidade das aves no Brasil. Cienc. Cult. vol.59 no.4 São Paulo 2007. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252007000400002 . Acessado em: 30/03/2024

[25] RODRIGUES, P. A máfia dos bichos. Muito além de reality, tráfico de animais no Brasil tira 38 milhões de bichos da mata por ano e gira R$ 3 bi. Revista Ecoa, 11 de maio de 2020. Disponível em: https://www.uol.com.br/ecoa/reportagens-especiais/trafico-no-brasil-tira-por-ano-35-milhoes-de-animais-da-floresta-e-gira-r-3-bilhoes/ Acessado em 29/03/2024.

[26] SILVA, L. E. R. da. **A percepção ambiental dos alunos de uma escola de BARUERI – SP, sobre a criação de aves silvestres.** Monografia de especialização. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/21872/2/MD_ENSCIE_2014_2_55.pdf . Acessado em 30/03/2024.

Capítulo 5

Da formulação conceitual à gestão relacional: uma análise da evolução da Teoria dos Stakeholders

Luciano Trentin
Gérson Tontini

Resumo: A Teoria dos *Stakeholders* consolidou-se como uma das principais abordagens analíticas no campo da gestão estratégica ao ampliar a compreensão das organizações para além da lógica centrada exclusivamente nos acionistas. Essa perspectiva reconhece que o desempenho organizacional está relacionado à capacidade de estabelecer e gerir relações com diferentes grupos que influenciam ou são influenciados pelas atividades da organização. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar a evolução conceitual da Teoria dos *Stakeholders*, bem como discutir suas implicações para a gestão de relacionamento com *stakeholders* no ambiente organizacional. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, desenvolvido por meio de análise documental e revisão da literatura científica, com base em fontes primárias e secundárias publicadas entre os séculos XX e XXI. A análise evidencia que a teoria emerge da necessidade de ampliar a compreensão da organização como um sistema de relações interdependentes, integrando contribuições provenientes do planejamento estratégico, da teoria organizacional, da teoria geral dos sistemas e da responsabilidade social corporativa. Ademais, observa-se que a evolução da teoria contribuiu para o desenvolvimento de abordagens gerenciais voltadas à identificação, priorização e engajamento dos *stakeholders*, reforçando a importância da criação de valor compartilhado e da gestão equilibrada dos interesses das diferentes partes interessadas. Conclui-se que a Teoria dos *Stakeholders* permanece relevante para a compreensão das dinâmicas organizacionais contemporâneas, oferecendo fundamentos teóricos e gerenciais que auxiliam gestores na construção de relações mais sustentáveis e estratégicas com seus *stakeholders.*

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders,* Gestão de relacionamento com stakeholders, Evolução conceitual.

1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência e o desempenho organizacional dependem não apenas da eficiência econômica, mas também da capacidade das organizações de estabelecer e gerenciar relações sociais e políticas com "qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos da organização" (Freeman, 1984, p. 46). Esse entendimento tem sido amplamente discutido no campo da gestão estratégica, especialmente a partir do desenvolvimento da Teoria dos *Stakeholders*, que propõe uma ampliação do foco tradicional da governança corporativa centrada exclusivamente nos acionistas para uma abordagem mais abrangente das relações organizacionais e da criação de valor entre múltiplas partes interessadas (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995).

A consolidação desse debate está fortemente associada à contribuição seminal de Robert Edward Freeman, especialmente a partir da publicação da obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, na qual o autor define *stakeholders* como indivíduos ou grupos que podem afetar ou ser afetados pela consecução dos objetivos organizacionais (Jones, 1995). Essa concepção rompe com a visão clássica da firma fundamentada exclusivamente na maximização do valor para os acionistas, propondo que a gestão estratégica deve considerar as demandas e expectativas de diferentes partes interessadas, como clientes, fornecedores, colaboradores, investidores, governos, comunidades, entre outros (Freeman *et al.*, 2010).

Do ponto de vista teórico, a Teoria dos *Stakeholders* evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas, incorporando contribuições provenientes de diferentes correntes da administração, da ética empresarial e das ciências sociais (Freeman, 2013; Freeman & McVea, 2001). Um marco importante nesse processo foi o trabalho de Donaldson e Preston (1995), que sistematizaram a teoria a partir de três dimensões analíticas complementares: descritiva, instrumental e normativa. A dimensão descritiva busca compreender como as organizações efetivamente se relacionam com seus *stakeholders*; a dimensão instrumental examina a relação entre a gestão desses *stakeholders* e o desempenho organizacional; e a dimensão normativa estabelece fundamentos éticos que justificam a consideração legítima dos interesses das diferentes partes interessadas (Donaldson & Preston, 1995; Gasparelo, 2021).

Nesse mesmo sentido, a literatura avançou na tentativa de compreender como os gestores identificam e priorizam *stakeholders* em processos decisórios organizacionais. Destaca-se, nesse campo, o modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997), o qual introduz o conceito de saliência dos *stakeholders* a partir de três atributos centrais: poder, legitimidade e urgência. A combinação desses atributos permite compreender por que determinados *stakeholders* recebem maior atenção dos gestores em diferentes contextos organizacionais.

Concomitantemente, outros autores contribuíram para o aprofundamento da teoria ao discutir os mecanismos pelos quais as relações com *stakeholders* podem gerar valor organizacional. Jones (1995), por exemplo, argumenta que organizações que estabelecem relações baseadas em confiança, cooperação e reciprocidade com seus *stakeholders* tendem a alcançar vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que tais relações reduzem custos de transação e fortalecem a legitimidade institucional da organização. De forma complementar, Clarkson (1995) destaca que a sobrevivência da organização depende da sua capacidade de criar e distribuir valor para seus principais grupos de

stakeholders, reforçando a ideia de que o desempenho organizacional está intrinsicamente relacionado à qualidade dessas relações.

Mais recentemente, o debate teórico tem enfatizado a perspectiva da criação de valor compartilhado e da gestão relacional dos *stakeholders*. Nesse contexto, Freeman *et al.* (2010) argumentam que a Teoria dos *Stakeholders* oferece um arcabouço teórico capaz de integrar diferentes dimensões da gestão estratégica, permitindo compreender as organizações como sistemas de criação conjunta de valor entre múltiplos atores.

Diante desse cenário, a Teoria dos *Stakeholders* consolidou-se como uma das principais abordagens analíticas no campo da gestão estratégica, da governança corporativa e da responsabilidade social empresarial, contribuindo para ampliar a compreensão das organizações como sistemas sociais complexos e interdependentes (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995). Sua evolução teórica reflete um movimento progressivo de superação da visão estritamente economicista da firma, incorporando dimensões éticas, sociais e institucionais à análise das relações organizacionais (Jones, 1995; Freeman *et al*., 2010).

À vista disso, o presente artigo tem como objetivo analisar a trajetória epistemológica da Teoria dos *Stakeholders*, buscando compreender historicamente a articulação entre diferentes correntes teóricas que contribuíram para sua formação e consolidação no campo da administração. Para tanto, realizou-se uma análise documental baseada em fontes primárias e secundárias da literatura científica, contemplando produções relevantes dos séculos XX e XXI. A trajetória metodológica fundamenta-se em revisão bibliográfica e análise de conteúdo, entendida como um conjunto de técnicas de tratamento e interpretação de informações que permite identificar significados e inferir conhecimentos a partir do material analisado, conforme proposto por Bardin (2015).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a segunda seção apresenta a epistemologia da Teoria dos *Stakeholders*; a terceira seção discute a gestão de relacionamento com *stakeholders*; e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O termo "partes interessadas" e ou "*stakeholder*" era considerado uma gíria para qualquer grupo negligenciado afetado por uma organização. Certamente, a palavra havia sido moldada com precisão por uma linha tênue e importante de teóricos da administração. E, para ter certeza, também a palavra foi usada algumas vezes por gestores que queriam justificar seus compromissos pessoais com outros grupos que não os acionistas, como colaboradores e clientes (Donaldson, 2002).

A conceituação do termo "*stakeholder*" advém da literatura das ciências empresariais, sendo possível identificá-la desde a obra "A Teoria dos Sentimentos Morais" de Adam Smith, publicada no ano de 1759 (Friedman & Miles, 2006). Seu uso contemporâneo na literatura de gestão apresenta-se por intermédio de um memorando interno do *Stanford Research Institute*, que no ano de 1963 instituiu o termo para difundir uma interpretação melhor sobre o acionista, compreendendo-o como um grupo singular o qual necessita de atenção mais aprimorada pela gestão organizacional (Jongbloed *et al.*, 2007). O interesse por outros grupos, que não exclusivamente os acionistas ou proprietários de

organizações, passou a ser considerado com o advento da Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 2013).

A Teoria dos *Stakeholders* tem como marco histórico a obra "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" de Robert Edward Freeman, no ano de 1984, que delineou e desenvolveu as características básicas do conceito de *stakeholders* (Jones, 1995). A teoria apresenta uma estratégia de acrescer uma visão econômica dos recursos à perspectiva econômica de mercado concomitantemente, incorporando uma interpretação sociopolítica da sociedade, ou seja, o sistema é considerado maior do que a organização à qual está inserido, para a tomada de decisões (Freeman & Liedtka, 1997).

A Teoria dos *Stakeholders*, consoante com Freeman (2013) e Freeman e McVea (2001), desenvolveu-se primordialmente dentro de quatro áreas de conhecimento distintas em gestão organizacional: Planejamento Organizacional Estratégico; Teoria Geral dos Sistemas; Teoria Organizacional; e Responsabilidade Social Corporativa, demonstradas no livro de Freeman (1984), esquematizadas na Figura 3 e descritas a seguir:

a) Na perspectiva do Planejamento Organizacional Estratégico, considera-se a concepção de que as estratégias de sucesso representam à associação dos interesses de todos os *stakeholders* (contrário da maximização da posição de um único grupo em detrimento dos demais);

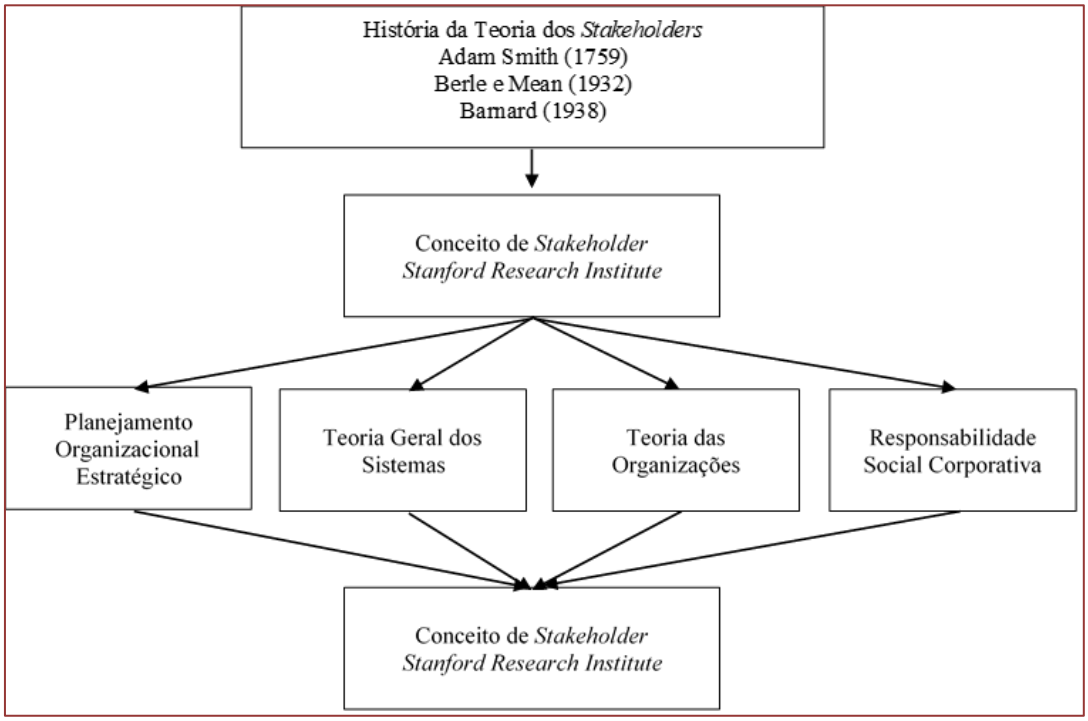
b) Na Teoria Geral dos Sistemas e na Teoria Organizacional destacou-se a ideia de que as organizações são sistemas abertos, que se relacionam entre si (organização e os *stakeholders*), sendo necessário o desenvolvimento de estratégias comuns a todos os interessados que aprimorem o sistema de maneira integrada, além de reconhecer todos os relacionamentos imprescindíveis a sua existência;

c) A Teoria das Organizações é considerada uma importante precursora do desenvolvimento superficial do conceito de *stakeholder*. Em particular, oferece uma formulação de ideias baseadas em *stakeholders* muito semelhante àquela dos planejadores corporativos;

d) A Responsabilidade Social Corporativa não é compreendida como um grupo teórico formalizado, no entanto, trata-se de uma abordagem de casos organizacionais e de testagens empíricas que buscam expor a relevância da construção de relações fortes e confiáveis e de ótima reputação com todas as partes interessadas em prol do sucesso organizacional.

A Figura 1 demostra o percurso traçado no desenvolvimento da Teoria dos *Stakeholders*.

Figura 1 - Percurso traçado no desenvolvimento da Teoria dos *Stakeholders*



Fonte: adaptado de Freeman (1984, p. 32).

À vista disso, a narrativa constata que Freeman (1984) foi o precursor investigativo de gestão a identificar de modo claro a relevância estratégica de outros grupos de interesse para a organização, diferentes dos grupos habituais (acionista, clientes e fornecedores). Os princípios defendidos por Freeman (1984), originários da Teoria dos *Stakeholders*, surgiram numa conjuntura organizacional onde a organização compreendeu que não era autossustentável e que dependia de seu ambiente externo, formado por diversos grupos externos à organização e o ponto central de numerosas relações interdependentes.

As ideias iniciais da Teoria dos *Stakeholders*, defendidas por Freeman (1984), são expressas por Jones e Wicks (1999) e Savage *et al.* (2004), como:

- A organização tem relacionamentos com muitos grupos que influenciam ou são influenciados pela empresa, os *stakeholders* segundo Freeman (1984);
- A teoria interessa-se pela natureza destes relacionamentos em termos de processos e resultados para a organização e para os *stakeholders*;
- Os interesses de todos os *stakeholders* legítimos tem valor intrínseco e assume-se que nenhum conjunto de interesses domina outros, como observaram Clarkson (1995) e Donaldson e Preston (1995);
- A teoria focaliza a tomada de decisão gerencial;
- A teoria explica que os *stakeholders* irão tentar influenciar o processo decisório da organização, de modo a que seja consistente com as suas necessidades e prioridades;

- Quanto às organizações, estas devem tentar entender e equilibrar os interesses dos vários intervenientes.

No amplo contexto fornecido pela teoria, percebe-se a existência de inúmeras definições de *stakeholders* na literatura. Freeman (1984, p. 46) identificou as partes interessadas como "qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pela consecução dos objetivos da organização". Clarkson (1995, p. 106) define *stakeholders* como “pessoas ou grupos que possuem, ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses em uma corporação e suas atividades, passadas, presentes ou futuras”. De acordo como autor, tais direitos ou interesses reivindicados são o resultado de transações ou ações tomadas pela organização e podem ser legais ou morais, individuais ou coletivas. As partes interessadas com interesses, reivindicações ou direitos semelhantes podem ser classificadas como pertencentes ao mesmo grupo: colaboradores, acionistas, clientes e assim por diante. Thompson *et al.* (1991) apresentam *stakeholders* como aqueles que se relacionam com a organização e Hendry (2001) menciona que *stakeholders* são os atores morais, ou seja, seus relacionamentos não podem ser reduzidos a relações contratuais ou econômicas.

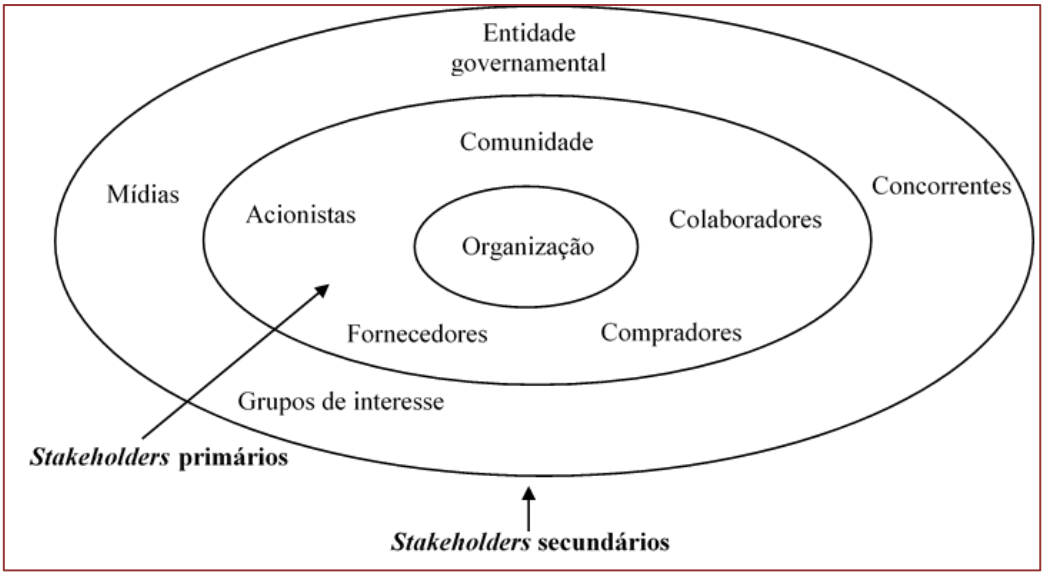
Enfim, constata-se que, existe inúmeras definições de *stakeholders* presentes na literatura, a título de exemplo os diversos conceitos elencados por Mainardes (2010), que podem levar a algumas interpretações distorcidas do termo (Friedman e Miles, 2006). À vista disso, a maioria dos estudos utiliza a definição idealizada por Freeman (1984), que também será usada nesta investigação, porém conta com uma delimitação importante.

Mitchell *et al.* (1997) mencionam que a definição de Freeman (1984) é considerada demasiadamente ampla, de tal maneira que abre espaço para uma possibilidade infinita de *stakeholders*, fazendo-se necessário delimitar o conjunto de *stakeholders*. Freeman e Evan (1990) restringiram o ambiente organizacional mediante convenção multilateral entre uma organização e respectivos stakeholders, tratando-se de indivíduos ou grupos.

A despeito de inúmeras definições e uma possibilidade infinita de *stakeholders*, existe a possibilidade de identificar/restringir quais são os principais *stakeholders* de uma organização. Freeman (1984) declara em sua lista de *stakeholders* aqueles, que de acordo como autor, afetam ou são afetados pela organização na execução de seus objetivos, que seriam os colaboradores, fornecedores, acionistas, concorrentes, ambientalistas, instituições governamentais, comunidade, mídias, grupos de interesse, e serviço de proteção e defesa do consumidor.

Freeman *et al.* (2010) remodelaram o mapa de *stakeholders*, utilizando-se da classificação “primários” e “secundários” (Figura 2) proposta por Clarkson (1995), decorrentes dos relacionamentos estabelecidos com os *stakeholders* e as práticas utilizadas pela organização em relação a eles (Clarkson, 1995).

Figura 2 - Percurso traçado no desenvolvimento da Teoria dos *Stakeholders*



Fonte: adaptado de Freeman *et al.* (2010, p. 7).

Na Figura 4, segundo Freeman *et al.* (2010), os *stakeholders* primários necessitam de atenção maior pelos gestores da organização em relação aos seus respectivos interesses. Entretanto, em relação aos *stakeholders* secundários, faz-se necessário compreender a influência destes sobre a relação da organização com os *stakeholders* primários.

É importante neste momento fazer a distinção entre os diferentes tipos de partes interessadas que precisam ser geridas em qualquer aspecto relacional (Tabela 1).

Tabela 1 - Tipos de *stakeholders*

Stakeholders	Descrição
Primários e secundários	• Primários: incluem todos os indivíduos ou grupos cuja participação é necessária para a sobrevivência da organização, havendo alto grau de interdependência. São considerados *stakeholders* primários os acionista e proprietários, colaboradores, clientes, fornecedores, entidade governamental e comunidade; • Secundários: incluem aqueles que não estão diretamente envolvidos com a organização, porém exercem alguma influência e podem ser afetados por ela. São considerados *stakeholders* secundários os grupos de interesse e a mídia (Clarkson, 1995).
Influenciadores	Podem ter mais influência do que outros, mas o processo de análise pode ajudar a identificar os *stakeholders* que mais se destacam (Aaltonen *et al.*, 2008).
Normativos e derivativos	• Normativos: definidos como as partes interessadas para as quais a organização tem uma obrigação de justiça (moral); • Derivativos: aqueles que têm o poder de afetar ou influenciar partes interessadas com legitimidade normativa (Jones *et al.*, 2007).
Institucionais e locais	• Institucionais: grupos organizados que representam um grande número de interesses, mas também têm o conhecimento técnico para serem participantes ativos da organização; • Locais: definidos como aqueles que podem ter alguma contribuição no processo de tomada de decisão, mas não possui recursos ou capacidade para influenciar a organização de forma efetiva (Dunham *et a.*, 2001).

Fonte: Trentin (2021, p. 51).

Para Radin (1999), faz-se necessário estabelecer uma classificação estruturada dos *stakeholders* por nível de importância, prioridade relacional e influência de poder, fatores considerados determinantes para definir os stakeholders prioritários.

Cada organização possui um mapa de *stakeholders* específico, onde nem todas as partes interessadas são igualmente importantes em todos os pontos do tempo, mas todos têm o mesmo direito de negociar quaisquer que sejam seus interesses (Freeman *et al.*, 2010). A definição de quem são os primários e secundários depende do objetivo de cada organização (Freeman *et al.*, 2007). Nesta pesquisa serão considerados como *stakeholders* primários: os colaboradores, os fornecedores, o conselho e ou acionistas e os clientes (usuários); e *stakeholders* secundários: a comunidade, as entidades governamentais, entidades certificadoras (Tabela 2).

Tabela 2 - Definição específica de *stakeholders* primários e secundários

	Stakeholders	Descrição
Primários	Colaborador	Pessoa que colabora na realização de atividades de forma individualizada ou em conjunto como prática de trabalho, com objetivos comuns definidos para obtenção de benefícios mútuos (Bertram, 1993; Silva & Durães, 2016; Sólio, 2011).
	Fornecedor	Empresas independentes agindo na cadeia de suprimentos, fornecendo produtos e serviços, como se fosse a mesma unidade de negócio, com grande nível de colaboração, alinhamento de objetivos, integração de processos e de informações (Moura, 2009; Vanalle & Salles, 2011).
	Conselho/Acionista	• Conselho: órgão deliberativo, consultivo e assessoramento, em nível estratégico, que cuida para que a gestão seja realizada de forma transparente, fixando diretrizes fundamentais ao funcionamento da organização (Martins *et al.*, 2009); • Acionista: sócio capitalista que participa na gestão da organização na mesma medida em que detém capital da mesma, delegando a gestão dos negócios a profissionais especializados, avaliando a eficiência dos negócios, com base em lucro, segurança e continuidade da organização (Iudícibus, 2010; Neves Júnior *et al.*, 2012).
	Cliente/Usuário	• Cliente: pessoas física ou jurídica que usufrui e remunera os serviços oferecidos pelas organizações; • Usuário: pessoa física que usufrui dos serviços oferecidos pelas organizações e pode remunerá-los e ou desfrutar de um serviço remunerado por outrem (Matsuda *et al.*, 2003; Vargas, 2006).
Secundários	Comunidade	Parte de uma rede de relacionamentos de suporte mútuo, sempre disponível e da qual é possível depender (Silva, 2012), constituída de quatro elementos: • Pertencimento: diz respeito ao sentimento de pertencer, tornar-se membro, por se identificar com o grupo social; • Influência: relaciona-se a um sentimento de importância para o grupo ao mesmo tempo em que o grupo assume também um papel de relevância; • Integração e satisfação de necessidades: é um sentimento de que as necessidades dos membros serão alcançadas pelos recursos inerentes à sua posição de membro através de um comprometimento, de uma união; • Ligações emocionais partilhadas: abarca o compartilhamento das emoções, cumplicidade e intimidade (McMillan & Chavis, 1986).
	Entidade governamental	Pessoas jurídicas de direito público (União, Estados, Distrito Federal, Territórios, Municípios, Autarquias e as demais entidades criadas neste caráter por Lei), dotadas de personalidade jurídica própria, responsáveis pela execução de políticas públicas e ou pela administração do Estado (Brasil, 2026).
	Entidade certificadora	Entidade provida de necessária competência, confiabilidade e integridade para determinar a conformidade e certificar atividades, procedimento, processos, produtos e serviços, por meio da qual estão representadas todas as partes interessadas que dizem respeito ao funcionamento do sistema (Alástico & Toledo, 2013; Bock, 2015; Seabra, 2007).

Fonte: Trentin (2021, p. 52).

Posteriormente ao surgimento da Teoria dos *Stakeholders* no decênio de 1980 e o seu aperfeiçoamento na década seguinte, em especial com os estudos de Clarkson (1994, 1995), Donaldson e Preston (1995), Frooman (1999), Goodpaster (1991), Mitchell *et al.* (1997), Rowley (1997), dentre outros, esta abordagem teórica tornou-se mais evidente entre as entidades acadêmicas e profissionais da área de gestão organizacional como uma nova forma de gerir, que compreende *stakeholders* para além de acionistas, tais como, colaboradores, fornecedores e clientes, entre outros possíveis interessados nas atividades de uma organização (Clarkson, 1995).

Deste modo, a Teoria dos *Stakeholders*, sugere que todas as partes interessadas, os *stakeholders*, sejam levados em consideração na definição de práticas a serem efetivadas pelos gestores organizacionais. Esses interessados, eram quase ou nunca partícipes na

definição dos objetivos organizacionais, foram mencionados por Freeman (1984), como entidades governamentais, comunidade local, meios de comunicação, dentre outros. Assim sendo, estendeu-se o conjunto de elementos que influem e são influenciados pelas organizações de maneira comumente e por conseguinte devem ser levados em consideração pelos gestores que administram tais organizações (Mainardes, 2010).

A essência principal da teoria é a de criar valor para os *stakeholders* o que leva ao entendimento do negócio como um conjunto de relações entre os grupos que estão envolvidos nas atividades organizacionais. Nenhum *stakeholder* está sozinho no processo de criação de valor, eles estão conectados um a outro. Deste modo, a principal responsabilidade do gestor é criar o máximo de valor possível para os *stakeholders* (Freeman *et al.*, 2010).

A criação de valor, na Teoria dos *Stakeholders*, é analisada como uma troca relacional (não transacional) entre a organização e seus respectivos *stakeholders*. O relacionamento entre a organização e seus stakeholders não pode ser descrito como um simples intercâmbio baseado em transações entre as partes, mas sim pelas influências de cooperação, colaboração, confiança e rede. O desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos favoráveis e produtivos com os *stakeholders* são considerados essenciais na criação de valor para uma organização. A criação de valor também é vista como a capacidade de uma organização de criar relacionamentos duradouros com seus *stakeholders* (Myllykangas *et al.*, 2011).

Com o propósito de aperfeiçoar a Teoria dos *Stakeholders*, Mitchell *et al.* (1997) criaram uma tipologia de stakeholders fundamentada em três dimensões, sendo elas: o "poder" do *stakeholder* influenciar a organização, a "legitimidade" da relação do *stakeholder* com a organização e a "urgência" da reivindicação dele. Esta abordagem também é conhecida como a abordagem de saliência sendo o método mais utilizado para avaliar a importância dos *stakeholders* (Van Limburg *et al.*, 2015). Na Tabela 3 são apresentados os principais pontos a serem avaliados para analisar a saliência dos *stakeholders*.

Tabela 3 - Dimensões do modelo da saliência

Dimensões da Saliência	Questões
Poder	- Este grupo de *stakeholders* tem poder, utilizado ou não (definição: a capacidade de aplicar um alto nível de recompensas ou punições econômicas [dinheiro, bens, serviços etc.] e/ou força física ou coercitiva [armas de fogo, prisão, sabotagem, etc., incluindo acesso a processos legais que invocam o uso de força psicológica] e/ou positiva ou negativa influência social [sobre a reputação, prestígio, etc., através da mídia, etc.] para obter o que é de seu interesse); - Este grupo de *stakeholders* tem acesso à influência sobre, ou à capacidade de impactar a firma, utilizada ou não; - Este grupo de *stakeholders* tem o poder de fazer cumprir seus pedidos.
Urgência	- Este grupo de *stakeholders* apresenta urgência em seus relacionamentos com a firma (definição: ativo em buscar seus pedidos – demandas ou desejos – que sente serem importantes); - Este grupo de *stakeholders* ativamente demandou atenção do nosso time de gestão; - Este grupo de *stakeholders* comunicou urgentemente seus pedidos à nossa empresa.
Legitimidade	- Os pedidos deste grupo de *stakeholders* em particular são vistos pelo nosso time de gestão como legítimos (definição: adequados ou apropriados); - Nossa equipe de gestão acredita que os pedidos destes grupos de *stakeholders* não são adequados ou apropriados; - Os pedidos desse grupo são legítimos aos olhos do nosso time de gestão.

Fonte: adaptado de Agle *et al.* (1999).

Para integrar um conjunto mais amplo de relacionamentos, segundo Andrade (2019), as organizações deveriam utilizar a Teoria dos *Stakeholders*, resultando em mais opções de negócios para a organização e, portando, maiores oportunidades de criar valor. Alguns conceitos centrais da teoria podem ser aplicados na análise, planejamento e influência dos *stakeholders*, criando assim uma imagem de corporação e uma gestão mais eficaz dos relacionamentos com e entre os *stakeholders*. Fatores relacionais, como confiança, aprendizado, poder, comprometimento e reciprocidade também são estudados (Freeman *et al.*, 2010).

A partir da consolidação conceitual da Teoria dos *Stakeholders*, a literatura passou a avançar na discussão sobre como os gestores podem operacionalizar esses princípios no contexto organizacional. Nesse sentido, emerge o campo da gestão de relacionamento com *stakeholders*, o qual busca traduzir os fundamentos teóricos da abordagem em práticas gerenciais voltadas à identificação, priorização e engajamento das partes interessadas.

3. GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM *STAKEHOLDERS*

A Teoria dos *Stakeholders* é considera uma teoria que favorece a gestão estratégica das relações organizacionais, provendo modelos para identificar, mapear e gerir os *stakeholders* (Power, 2010). Bal *et al.* (2013) e El-Sawalhi e Hammad (2015) mencionam que a criação de uma relação positiva e de confiança com os *stakeholders*, deve ser aprimorada por intermédio de uma gestão de relacionamento eficaz.

O conceito de gestão de *stakeholders*, na percepção de Baldwin (2003), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Rowley (1997) e Scott e Lane (2000), foi idealizado para que as organizações diferenciem, examinem e aprofundem o conhecimento sobre as características de indivíduos ou grupos que influem e são influenciados pela cultura organizacional. Segundo os autores, a gestão dos *stakeholders* é realizada em três níveis: a identificação dos *stakeholders*, o desenvolvimento de processos que reconheçam as necessidades e interesses deles, e a construção de relacionamentos com eles, em benefício das estratégias da organização. Por outro lado, os *stakeholders* possuem interesses próprios, experenciam os resultados do relacionamento com a organização, analisam os efeitos e atuam conforme as suas considerações a respeito deste, fortalecendo ou não os vínculos com a organizações (Neville *et al.*, 2004; Polonsky, 1995; Post *et al.*, 2002).

O conceito de gestão de *stakeholders* é aceito como teoria, especialmente no discurso acadêmico. A Teoria dos *Stakeholders* evoluiu do ato de gerir negócios e propõe-se a descrever, entender, analisar e gerir os *stakeholders*. A gestão de *stakeholders* evoluiu como um princípio de responsabilidade social e baseia-se em considerações éticas, sociais e econômicas (Chinyio & Olomolaiye, 2010).

A gestão de *stakeholders* envolve a ação ou efeito de administrar as relações, a fim de motivar os *stakeholders* a se comportarem de maneira a apoiar os objetivos de uma organização. A teoria postula que organizações, causas, interesses e grupos de pressão devem gerir seus relacionamentos com entidades externas que podem influenciar a consecução de seus objetivos (Moloney, 2006). A gestão de relacionamento com *stakeholders* consiste em criar o ambiente mais positivo para o desenvolvimento estratégico das organizações (Vogwell, 2002).

Uma abordagem de gestão de *stakeholders* leva em consideração muitos fatores, por exemplo, interesses morais, políticos, tecnológicos e econômicos (Weiss, 2006). Goodpaster (1991) menciona a necessidade de três abordagens úteis para lidar com a gestão de *stakeholders*:

a) Abordagem estratégica: essa abordagem atribui aos lucros dos acionistas uma maior prioridade acima dos interesses de outros *stakeholders*;

b) Abordagem multifiduciária: assume uma responsabilidade fiduciária perante aos *stakeholders*, colocando-as em igualdade de condições com os acionistas;

c) Abordagem de síntese dos *stakeholders*: essa abordagem assume uma responsabilidade moral, mas não obrigatória para os *stakeholders*, por exemplo, lidar com eles eticamente.

Outra abordagem necessária na gestão de relacionamento com *stakeholders*, segundo Welcomer *et al.* (2003), trata-se de investigar e compreender as relações constituídas entre eles. Essas relações existentes podem contribuir com ganhos mútuos, com impacto relevante na organização, porém necessitam de monitoria constante.

Nesse sentido, Carroll e Buchholtz (2006), manifestam a necessidade das organizações considerarem as práticas de gestão de relacionamento com *stakeholders*, por intermédio de reflexões e auto indagações, tais como: Quem são nossos stakeholders?; Quais oportunidades, desafios ou ameaças eles apresentam?; Que responsabilidades temos em relação aos nossos *stakeholders*?; Quais estratégias ou ações devemos usar para envolver nossos *stakeholders*?; Devemos lidar direta ou indiretamente com nossos *stakeholders*?;

Devemos ser agressivos ou defensivos ao lidar com as partes interessadas?; Como e quando devemos acomodar, negociar, manipular ou resistir às propostas de nossa parte interessada?; Como e quando devemos empregar uma combinação das estratégias acima ou seguir um curso de ação singular?; Entre outras indagações.

Os fatores e expectativas de sucesso de cada parte interessada são diferenciados, assim Christensen e Walker (2003) e Cooke-Davies (2002) identificaram a importância crítica da gestão de relacionamento com *stakeholders* e do alinhamento de seus objetivos e visão estratégica. Briner *et al.* (1996) acreditam que, para gerir efetivamente os *stakeholders*, o desempenho de indivíduos ou grupos deve ser gerenciado por intermédio de um processo de gestão de relacionamento entre as partes interessadas.

Para Yaacob e Wong (2007) a gestão de relacionamento das partes interessadas deve abarcar também a compreensão do *stakeholder* ativista. Uma particularidade do *stakeholder* ativista, seja ele interno e ou externo à organização alvo, é a interdependência entre um e outro (Wry *et al.*, 2013). O *stakeholder* ativista pode levar a organização a convergir ou divergir em certas políticas e práticas consideradas favoráveis ou desfavoráveis pela classe ativista (Rogers & Serafeim, 2019).

Gillan e Starks (2009) mencionam a existência *stakeholder* ativista na área financeira, Sjöström (2008) na área social e De Bakker *et al.* (2013) que determinado stakeholder ativista não possui nenhuma relação financeira com a organização, porém exerce forte influência. O *stakeholder* ativista pode ser classificado como:

a) Principal: indivíduo ou grupo envolvido economicamente com uma organização ou beneficia-se dos resultados financeiros desta (acionista, funcionário, fornecedor e parceiro);

b) Secundário: comunidade, organização religiosa e organização não-governamental que não possuem meios, entretanto direitos de comunicar e manifestar suas contestações às organizações.

A gestão de *stakeholders* foi classificada por Freeman (1984) em três níveis: racional, processual e transacional. No nível racional, faz-se necessário identificar quais são os *stakeholders* envoltos à organização e sua respectiva posição; O nível processual compreende quais são os processos organizacionais envoltos nos relacionamentos entre a organização e os *stakeholders*; e o nível transacional refere-se às negociações e barganhas da organização e o *stakeholders*, incluindo as relações existentes entre as negociações e os interesses anteriores envoltos na negociação.

À medida que as organizações nutrem e sustentam a gestão de relacionamento com *stakeholders*, devem procurar especificar sua abordagem para essa atividade. Uma abordagem organizacional pode ser apresentada em dois níveis: macro e micro. No nível macro, estarão as diretrizes gerais e estratégias, enquanto o nível micro se concentrará nas táticas operacionais (Chinyio & Olomolaiye, 2010).

A evolução da gestão de relacionamento com stakeholders e do papel destes nas organizações gera a necessidade de processos e técnicas para melhorar a gestão estratégica e operativa das organizações (Andrade, 2019). Freeman *et al.* (2007) identificam sete técnicas para melhor compreender a postura relacional com os *stakeholders* conforme pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4 - Postura relacional com os *stakeholders*

Técnica	Descrição
1 – Avaliação dos *stakeholders*	• Declaração da missão corporativa; • Identificação dos interesses dos *stakeholders*; • Identificação de estratégias corporativas para os *stakeholders*; • Validação com os *stakeholders*.
2 – Análise do comportamento dos *stakeholders*	• Análise e segmentação em três categorias: 1) Comportamento real: listar os comportamentos observados; 2) Potencial cooperativo: listar comportamentos que podem ajudar a organização no futuro; 3) 3) Ameaça competitiva: listar comportamentos que poderiam impedir que a organização atingisse sua meta.
3 – Entendendo mais profundamente os *stakeholders*	• O gestor deve se colocar no lugar dos *stakeholders* e buscar compreender a maneira como eles agem e enxergam o mundo a partir desse ponto de vista.
4 – Avaliando as estratégias do *stakeholders*	• Classificação dos stakeholders de acordo com o potencial de cooperação e da ameaça competitiva. São as posturas estratégicas: ○ Mudança: alto potencial cooperativo e alta ameaça competitiva; ○ Defensiva: baixo potencial cooperativo e alta ameaça competitiva; ○ Ofensiva: alto potencial cooperativo e baixa ameaça competitiva; ○ Manutenção: baixo potencial cooperativo e baixa ameaça competitiva.
5 – Desenvolvimento de estratégias específicas para *stakeholders*	• Cada postura estratégica requer estratégias específicas que podem ser de mudanças de regras, ofensivas, defensivas ou de manutenção.
6 – Criação de modos de interação com *stakeholders*	• Existem pelo menos quatro tipos de interação: ignorar os stakeholders; abordagem de relações públicas; negociações implícitas; engajamento, diálogo e negociação.
7 – Desenvolvimento de estratégias integrativas para *stakeholders*	• Reconhecimento de que existem pontos em comum nos comportamentos, interesses e estratégias que são desenvolvidas para grupos de stakeholders e desenvolver maneiras de satisfazer vários interessados simultaneamente.

Fonte: adaptado de Freeman *et al.* (2007).

Freeman (1984) vinculou explicitamente os interesses dos *stakeholders* à estratégia organizacional (Freeman, 1994; Goodpaster, 1991; Wood *et al.*, 2000), sendo um dos principais objetivos da Teoria dos *Stakeholders*, auxiliar os gestores na compreensão dos ambientes onde se encontram as partes interessadas, gerindo-as de forma eficaz, minimizando assim danos às partes interessadas. Em essência, a Teoria dos *Stakeholders* diz respeito às relações entre as organizações e seus *stakeholders* (Wood *et al.*, 2000).

O que precede a gestão de relacionamento com *stakeholders*, são decisões que cada organização deve responsabilizar-se. De maneira ideal, deve haver uma abordagem organizacional estruturada para a gestão de relacionamento com *stakeholders*. Essa abordagem deve ser gerida dentro da organização por intermédio de princípios

coerentes, bem como, conduzir esse grupo de interesse enquanto estiveram envoltos com os negócios da organização (Donaldson, 2002). Chinyio e Olomolaiye (2010) mencionam que esse modo de aproximação para com as partes interessadas, também deve levar em consideração a perspectiva destes, melhorando assim o modelo de gestão da organização. Cada ação ou padrão de conduta envolvendo o relacionamento destes para com a organização deve ser baseada em abordagens pré-definidas.

A gestão de *stakeholders* por intermédio de um conjunto de normas ou padrões de conduta a serem seguidos por um indivíduo ou grupo, foi proposta pela primeira vez por Max Clarkson, célebre por seu apoio inicial ao conceito de partes interessadas. Os princípios surgiram lentamente através de um processo subscrito pela Sloan Foundation, iniciado em 1995, no qual um grupo internacional de estudiosos de administração, incluindo o próprio Clarkson, explorou o papel da grande organização em economias modernas e altamente interdependentes. Por meio desse projeto, livros, conferências, reuniões com grupos de partes interessadas e, finalmente, os "Princípios de gerenciamento de partes interessadas", comumente chamados de "Princípios de Clarkson", trouxeram energia e interesse à pesquisa de grupos de interesse. Os Princípios de Clarkson são o ímpeto do presente simpósio no *Business Ethics Quarterly* e são emblemáticos da própria revolução das partes interessadas acadêmicas (Clarkson, 1999; Donaldson, 2002).

Os Princípios de Clarkson de gestão de *stakeholders* estão descritos na Tabela 5.

Tabela 5 - Princípios de gerenciamento de *stakeholders*

Princípios	Descrição
No. 1	Os gestores devem reconhecer e monitorar ativamente as preocupações de todos os *stakeholders* existentes e deve-se levar em consideração adequadamente seus interesses nas tomadas de decisão e nas operações;
No. 2	Os gestores devem ouvir e se comunicar abertamente com os *stakeholders* sobre suas respectivas preocupações e contribuições e sobre os riscos que elas assumem devido ao seu envolvimento com a organização;
No. 3	Os gestores devem adotar processos e modos de comportamento sensíveis às preocupações e capacidades de cada grupo de interesse;
No. 4	Os gestores devem reconhecer a interdependência de esforços e recompensas entre os *stakeholders* e deve tentar obter uma distribuição justa dos benefícios e encargos da atividade corporativa entre eles, levando em consideração seus respectivos riscos e vulnerabilidades;
No. 5	Os gestores devem trabalhar em cooperação com outras entidades, públicas e privadas, para garantir que os riscos e danos decorrentes das atividades organizacionais sejam minimizados e, onde não puderem ser evitados, adequadamente compensados;
No. 6	Os gestores devem evitar completamente atividades que possam comprometer os direitos humanos inalienáveis (por exemplo, o direito à vida) ou dar origem a riscos que, se claramente entendidos, seriam evidentemente inaceitáveis para os *stakeholders* essenciais;
No. 7	Os gestores devem reconhecer os conflitos em potencial entre (a) seu próprio papel como *stakeholder* corporativo e (b) suas responsabilidades legais e morais pelos interesses dos *stakeholders* e deve lidar com tais conflitos por meio de comunicação aberta, relatórios apropriados, sistemas de incentivo e, quando necessário, revisão de terceiros.

Fonte: *Clarkson Centre for Business Ethics* (1999, p. 4).

Clarkson (1999) evidencia que as políticas e processos de gestão relacional devem enfatizar a interdependência entre todos os stakeholders e devem refletir comprovadamente a aplicação de um padrão comum de justiça.

De acordo com Donaldson (2002), o propósito de Clarkson era desenvolver um amplo conceito da organização como meio para promover os interesses de inúmeros e distintos *stakeholders*. Os princípios incorporam, portanto, uma variedade de perspectivas e fornecem um modelo e um guia às organizações para gerir as relações com e entre seus *stakeholders*.

Nessa perspectiva, Chinyio e Akintoye (2008) discutiram algumas abordagens práticas a esse respeito, revelando que a gestão de relacionamento de *stakeholders* é útil para as organizações em geral e foi difundido em vários segmentos, por exemplo, indústria eletroeletrônica, indústria automotiva, entre outras.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a evolução conceitual da Teoria dos *Stakeholders*, bem como discutir suas implicações para a gestão de relacionamento com *stakeholders* no contexto organizacional. A partir da revisão sistematizada da literatura, foi possível evidenciar que essa abordagem representa uma inflexão significativa na teoria organizacional e na gestão estratégica, ao deslocar o foco analítico da maximização do valor para os acionistas para uma lógica orientada à criação de valor compartilhado entre múltiplas partes interessadas.

Do ponto de vista teórico, constatou-se que a Teoria dos *Stakeholders* apresenta caráter eminentemente interdisciplinar, sendo construída a partir da convergência de diferentes correntes do pensamento administrativo e social. Essa pluralidade teórica contribuiu para sua ampla difusão e aplicabilidade, mas, ao mesmo tempo, revela uma de suas principais fragilidades: a ausência de um núcleo conceitual unificado. A multiplicidade de definições de *stakeholders*, bem como as diferentes abordagens (descritiva, instrumental e normativa), embora enriqueçam o campo, também geram ambiguidades conceituais que dificultam a operacionalização empírica da teoria e a comparabilidade entre estudos.

Adicionalmente, observou-se que, apesar dos avanços proporcionados por modelos como o de saliência (Mitchell *et al.*, 1997) e pelas classificações de *stakeholders* (Clarkson, 1995), ainda persistem limitações relevantes no que se refere à mensuração objetiva da importância relativa dos *stakeholders* e à dinâmica de suas interações ao longo do tempo. Grande parte dos modelos existentes adota uma perspectiva estática, desconsiderando a natureza mutável, relacional e contingencial dos interesses, do poder e da legitimidade dos diferentes atores envolvidos.

Outro aspecto crítico identificado refere-se à tensão entre as dimensões normativa e instrumental da teoria. Embora a literatura enfatize a importância da consideração ética dos interesses dos *stakeholders*, na prática organizacional, observa-se frequentemente a prevalência de uma lógica instrumental, na qual os *stakeholders* são geridos prioritariamente em função de sua capacidade de influenciar o desempenho econômico da organização. Essa dicotomia evidencia uma lacuna entre o discurso teórico e a prática gerencial, indicando a necessidade de aprofundamento de estudos que investiguem como

princípios éticos podem ser efetivamente incorporados aos processos decisórios organizacionais.

No âmbito da gestão de relacionamento com *stakeholders*, verificou-se que a literatura avançou na proposição de modelos, técnicas e diretrizes que orientam a identificação, o mapeamento e o engajamento das partes interessadas. Entretanto, tais abordagens ainda apresentam limitações quanto à sua aplicabilidade em contextos organizacionais complexos, especialmente em ambientes caracterizados por elevada incerteza, múltiplos conflitos de interesse e assimetria de poder entre *stakeholders*. Ademais, observa-se uma carência de estudos empíricos longitudinais que analisem os efeitos da gestão de *stakeholders* sobre o desempenho organizacional ao longo do tempo, particularmente em dimensões não financeiras, como legitimidade, reputação e sustentabilidade.

Outro ponto de fragilidade refere-se à insuficiente integração entre a Teoria dos *Stakeholders* e abordagens emergentes, como a transformação digital, a inovação aberta e os ecossistemas de negócios. Em um contexto marcado pela intensificação das interações em rede e pela crescente participação de atores não tradicionais (como plataformas digitais e comunidades virtuais), torna-se necessário repensar os modelos clássicos de identificação e gestão de *stakeholders*, ampliando-os para contemplar novas formas de influência e engajamento.

Ademais, a literatura ainda carece de maior aprofundamento quanto ao papel dos *stakeholders* ativistas e à sua influência sobre as estratégias organizacionais. Embora reconhecidos como atores relevantes, os mecanismos pelos quais esses *stakeholders* impactam a governança e a tomada de decisão ainda não são plenamente compreendidos, sobretudo em diferentes contextos institucionais e culturais.

Do ponto de vista prático, destaca-se que a gestão de relacionamento com *stakeholders* deve ser compreendida como um processo contínuo, dinâmico e estrategicamente orientado, que transcende abordagens meramente operacionais. Organizações que adotam práticas estruturadas, transparentes e eticamente orientadas tendem a fortalecer sua legitimidade institucional, reduzir riscos e ampliar sua capacidade de adaptação em ambientes complexos. Contudo, a efetividade dessas práticas depende da capacidade organizacional de integrar interesses divergentes, lidar com conflitos e construir mecanismos de governança inclusivos.

Por fim, conclui-se que a Teoria dos *Stakeholders* permanece como um dos principais referenciais teóricos para a compreensão das organizações contemporâneas, especialmente em um cenário marcado por crescente complexidade, interdependência e pressão por responsabilidade social. No entanto, sua consolidação como teoria explicativa e normativa robusta ainda demanda avanços teóricos e empíricos.

Como agenda de pesquisa futura, sugere-se: (i) o desenvolvimento de modelos dinâmicos que considerem a evolução das relações entre *stakeholders* ao longo do tempo; (ii) a proposição de métricas mais robustas para mensuração da saliência e do impacto dos *stakeholders*; (iii) a realização de estudos empíricos longitudinais que investiguem a relação entre gestão de *stakeholders* e desempenho organizacional; (iv) a integração da teoria com abordagens contemporâneas, como inovação, sustentabilidade e transformação digital; e (v) a análise do papel de contextos institucionais e culturais na configuração das relações entre organizações e *stakeholders*.

Dessa forma, este estudo contribui para o avanço do campo ao oferecer uma síntese crítica da evolução da Teoria dos *Stakeholders*, ao mesmo tempo em que evidencia suas lacunas e aponta caminhos promissores para o desenvolvimento de pesquisas futuras e para o aprimoramento das práticas de gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

[1] Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International journal of project management, 26*(5), 509-516.

[2] Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corpate performance, and Ceo values. *Academy of management journal, 42*(5), 507-525.

[3] Alástico, G. P., & Toledo, J. C. D. (2013). Acreditação Hospitalar: proposição de roteiro para implantação. *Gestão & Produção, 20*(4), 815-831.

[4] Andrade, A. P. V. D. (2019). *Cocriação de valor no desenvolvimento de um sistema de informação: um estudo de caso à luz da Teoria dos Stakeholders*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRGN, Natal/RGN.

[5] Bal, M., Bryde, D., Fearon, D., & Ochieng, E. (2013). Stakeholder engagement: achieving sustainability in the construction sector. *Sustainability 5*(2), 695–710.

[6] Baldwin, L. (2003). *Total quality management in higher education: the implications of internal and external stakeholders perceptions*. Doctoral dissertation, Graduate School in Business Administration, New Mexico State University, Las Cruces, USA.

[7] Bardin, L. (2015). *Análise de Conteúdo*. 1ª edição. Editora Edições 70, 288p.

[8] Bertram, G. (1993). The Morphology of the collaborator. *Journal of European Studies, 23*(1), 1.

[9] Bock, C. P. (2015). Implantando a norma ISO 9001, em busca da excelência. In *XVIII Congresso Metodista de Iniciação r Produção Científica - XVII Seminário de Extensão - XII Seminário PIBIC/UMES*. Regionalização e Internacionalização-Inserção regional.

[10] Brasil. (2026). Controladoria Geral da União. Portal da Transparência. Órgão do Governo. https://portaldatransparencia.gov.br/orgaos-superiores/37000-controladoria-geral-da-uniao

[11] Briner, W., Hastings, C., & Geddes, M. (1996). *Project leadership.* Aldershot, UK: Gower.

[12] Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2006). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management* (6th edn). Mason: Thomson South-Western.

[13] Chinyio, E. A., & Akintoye, A. (2008). Practical approaches for engaging stakeholders: findings from the UK. *Construction Management and Economics, 26*(6), 591-599.

[14] Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2010). Introducing stakeholder management. *Construction stakeholder management*, 1-12.

[15] Christensen, D., & Walker, D. H. (2003). Vision as a critical success factor to project outcomes. In *17th World Congress on Project Management, Moscow, Russia*, June (pp. 3-6).

[16] Clarkson Centre for Business Ethics. (1999). *Principles of stakeholder management.* Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto.

[17] Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review, 20*(1), 92-117.

[18] Clarkson, M. E. (1994). A risk-based model of stakeholder theory. In *Proceedings of the second Toronto conference on stakeholder theory* (18-19).

[19] Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management, 20*(3), 185-190.

[20] De Bakker, F. G., Den Hond, F., King, B., & Weber, K. (2013). Social movements, civil society and corporations: Taking stock and looking ahead. *Organization studies, 34*(5-6), 573-593.

[21] Donaldson, T. (2002). The stakeholder revolution and the Clarkson principles. *Business ethics quarterly, 12*(2), 107-111.

[22] Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review, 20*(1), 65-91.

[23] Dunham, L., Freeman, R. E., Liedtke, J., (2001). The Soft Underbelly of Stakeholder Theory: The role of Community. Darden Graduate School of Business Administration. *University of Virginia, Working Paper* (01-22).

[24] El-Sawalhi, N. I., & Hammad, S. (2015). Factors affecting stakeholder management in construction projects in the Gaza Strip. *Int. J. Constr.Manag. 15* (2), 157–169.

[25] Freeman, C. (2013). *Economics of industrial innovation*. Routledge. eBook Published, 484 p.

[26] Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly, 4*, 409-421.

[27] Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach (Boston: Pitman, 1984). *Jennings, in the article cited above, quotes Freeman and gives additional information concerning the influence of his work*. Boston: Pitman.

[28] Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of behavioral economics, 19*(4), 337-359.

[29] Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.

[30] Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art.* Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768

[31] Freeman, R. E., & Liedtka, J. (1997). Stakeholder capitalism and the value chain. *European Management Journal, 15*(3), 286-296.

[32] Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189-207.

[33] Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University press.

[34] Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review, 24*(2), 191-205.

[35] Gasparelo, E. P. (2021). *Mudanças no sistema Cresol: respostas estratégicas e stakeholders.* Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Estadual do Centro-Oeste. Guarapuava/PR.

[36] Gillan, S. L., & Starks, L. T. (2009). 11. The Evolution of Shareholder Activism in the United States. In *US Corporate Governance* (202-240). Columbia University Press.

[37] Goodpaster, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly, 1*(1), 53-73.

[38] Hendry, J. (2001). Missing the target: Normative stakeholder theory and the corporate governance debate. *Business Ethics Quarterly, 11*(1), 159-176.

[39] Iudícibus, S. (2010). *Análise de balanços*. 10. Edição. São Paulo/SP, Ed. Atlas.

[40] Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review, 20*(2), 404-437.

[41] Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of management review, 32*(1), 137-155.

[42] Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of management review, 24*(2), 206-221.

[43] Jongbloed, B. W. A., Enders, J., & Salerno, C. S. (2007). *Higher Education and its Communities: Interconnections and Interdependencies*. (European Education Looking Forward: Relations between Higher Education and Society). Strassbourg: European Science Foundation.

[44] Mainardes, E. W. (2010). *Gestão de Universidades Baseada no Relacionamento com os seus Stakeholders*. Tese de Doutorado em Gestão, Universidade da Beira Interior – UBI, Covilhã/Portugal.

[45] Martins, M. D. P. S. P., Silva, J. B., Medeiros, M. L., & Dantas, H. V. (2009). *Implantação do novo modelo de gestão hospitalar pública através da organização social*. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 45: Parcerias com a sociedade: a experiência das OS e OSCIP.

[46] Matsuda, L. M., da Silva, N., & Tisolin, A. M. (2003). Humanização da assistência de enfermagem: estudo com clientes no período pós-internação de uma UTI-adulto. Acta Scientiarum. *Health Sciences, 25*(2), 163-170.

[47] McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of community psychology, 14*(1), 6-23.

[48] Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853–886. https://doi.org/10.2307/259247

[49] Moloney, K. (2006) *Rethinking Public Relations: PR Propaganda and Democracy* (2nd edn). London: Routledge.

[50] Moura, L. R. (2009). *Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas.* Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo/SP.

[51] Myllykangas, P., Kujala, J., & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy, and urgency?. *Journal of Business Ethics, 96*(1), 65-72.

[52] Neves Júnior, I. J., Moreira, S. A., dos Santos Vasconcelos, E., & Brito, J. L. (2012). Análise da eficiência na geração de retorno aos acionistas das empresas do setor da construção civil com ações negociadas na BM&FBOVESPA nos anos de 2009 e 2010 por meio da análise envoltória de dados. *Revista Contemporânea de Contabilidade, 9*(18), 41-62.

[53] Neville, B. A., Bell, S. J., & Whitwell, G. (2004, August). Stakeholder Salience Revisited: Toward an Actionable Tool for the Management of Stakeholders. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2004, No. 1, pp. D1-D6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

[54] Polonsky, M. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing, 10*(3), 29-37.

[55] Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California management review, 45*(1), 6-28.

[56] Power, K. (2010). Stakeholder identification in agile software product development organizations: A model for understanding who and what really counts. *Proceedings - 2010 Agile Conference, AGILE 2010*, 87–94.

[57] Radin, T. J. (1999). Stakeholder theory and the Law. In *Proceedings of the International Association for Business and Society, 10*, 863-874.

[58] Rogers, J., & Serafeim, G. (2019). Pathways to materiality: How sustainability issues become financially material to corporations and their investors. *Harvard Business School*, 20-056.

[59] Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review, 22*(4), 887-910.

[60] Savage, G. T., Dunkin, J. W., & Ford, D. M. (2004). Responding to a crisis: A stakeholder analysis of community health organizations. *Journal of health and human services administration, 6* (4), 383-414.

[61] Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management review, 25*(1), 43-62.

[62] Seabra, S. A. K. (2007). *Acreditação em organizações hospitalares.* Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre/RS.

[63] Silva, A. M. T. R. F. (2012). *Sentido de comunidade e bem-estar em idosos: contribuição para a construção de uma escala de sentido de comunidade em idosos*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto, Portugal.

[64] Silva, W. T., & Durães, S. J. A. (2016). Operário, trabalhador, funcionário ou colaborador: um estudo entre as questões conceituais que visam amenizar a expaloração do trabalho moderno. *V Congresso em Desenvolvimento Social*. Estado, Desenvolvimento e Meio Ambiente, 29 e 30 de julho e 1º de julho, pp.5-11.

[65] Sjöström, E. (2008). Shareholder activism for corporate social responsibility: What do we know?. *Sustainable Development, 16*(3), 141-154.

[66] Sólio, M. B. (2011). Colaborador: conceito e preconceito. *V ABRAPCORP, Redes Sociais, Comunicação e Organização*, Caxias do Sul/RS.

[67] Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in corporate social performance and policy, 12*(1), 207-230.

[68] Trentin, L. (2021). *Modelo de maturidade de gestão de relacionamento com stakeholders e a relação com o desempenho hospitalar*. Doutorado em Administração e Ciências Contábeis. Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau/SC.

[69] Vanalle, R. M., & Salles, J. A. A. (2011). Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. *Gestão & Produção, 18*(2), 237-250.

[70] Van Limburg, M., Wentzel, J., Sanderman, R., & Van Gemert-Pijnen, L. (2015). Business modeling to implement an eHealth portal for infection control: a reflection on co-creation with stakeholders. *JMIR research protocols, 4*(3), e4519.

[71] Vargas, E. R. D. (2006). *A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre/RS.

[72] Vogwell, D. (2002) Stakeholder Management. Davis Langdon Everest. http://www.davislangdon.com/pdf/EME/Publications/RM_VM/Stakeholder%20Management.pdf#search=%22stakeholder%20management%20vogwell%22.

[73] Weiss, J.W. (2006) *Business Ethics – A Stakeholder and Issues Management Approach* (4th edn). Mason: Thomson Higher Education.

[74] Welcomer, S. A., Cochran, P. L., Rands, G., & Haggerty, M. (2003). Constructing a web: Effects of power and social responsiveness on firm-stakeholder relationships. *Business & Society, 42*(1), 43-82.

[75] Wood, D. J., Logsdon, J. M., & Benson, L. E. (Eds.). (2000). *Research in stakeholder theory, 1997-1998: the sloan foundation minigrant project.* Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto.

[76] Wry, T., Cobb, J. A., & Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *The Academy of Management Annals, 7*(1), 441–488.

[77] Yaacob, M. R., & Wong, L. (2007). Stakeholders' Activisms: Indigenous Peoples' of Sarawak Resistance against the State Government and Corporations. *Social Responsibility Journal, 3*(2), 39-51.

Capítulo 6

Perícia Judicial e Perícia Extrajudicial

Dayane Queiroz Silva
Joziene Aleixo Guimarães

Resumo: A Perícia é um termo derivado do latim perita, que se refere a trabalhos especializados executados com rigor científico e realizado por pessoa expert. Segundo Sá (2009) perícia contábil é a averiguação de fatos ligados ao patrimônio individualizado visando apresentar opinião, mediante questão proposta. Para tal, realizam-se exames, vistorias, indagações, investigações, avaliações, arbitramentos, em síntese, todo e qualquer procedimento necessário à opinião. Existem dois tipos de Perícia Contábil: a Judicial e a Extrajudicial. Entende-se como Perícia Judicial aquela exercida sob a tutela da Justiça. A Perícia Extrajudicial é aquela exercida no âmbito arbitral, estatal ou voluntária. No caso da Judicial, o perito contador é nomeado por um Juiz para analisar uma determinada causa e emitir seu parecer. No caso da Perícia Extrajudicial, ela serve para avaliar bens e direitos, cálculo de indenizações, venda e compra de empresas, partilha de bens, liquidação de haveres, divórcio. O perito ou assistente técnico extrajudicial atua como conciliador entre partes propondo soluções, intermediando conflitos, gerenciando correções e postando-se como consultor ao lado das partes interessadas. A Perícia Contábil Judicial é requisitada por um Juiz em situação de litígio. Através desse processo, é realizada a conferência de dados, de forma isenta, além da coleta de evidências e análise das provas apresentadas. O laudo pericial contábil e o parecer pericial contábil têm por limite os próprios objetivos da perícia deferida ou contratada. A perícia contábil, tanto a judicial como a extrajudicial, é de competência exclusiva de contador registrado em Conselho Regional de Contabilidade.

Palavras-chave: Perito, Juiz, Perícia, Contábil, Judicial, Extrajudicial.

1. INTRODUÇÃO

A Perícia Contábil constitui o conjunto de procedimentos técnicos e científicos destinados a levar à instância decisória elementos de prova necessários a subsidiar à justa solução do litígio, mediante laudo pericial contábil e/ou parecer pericial contábil, em conformidade com as normas jurídicas e profissionais, e a legislação específica no que for pertinente.

Podem ser Peritos Judiciais contadores, arquitetos, engenheiros, administradores, economistas, entre outros profissionais com curso superior de ambos os sexos e de qualquer idade. Então, em determinado momento do processo, quando a solução da lide depende do conhecimento especializado, o Juiz ou as partes solicitarão uma perícia. A perícia requer conhecimentos técnicos ou científicos para estabelecer aquilo que o leigo tem dúvidas ou falta de conhecimento. Sendo assim, o Juiz nomeará um profissional, que tenha conhecimento da área que está sendo demandada, que redigirá um laudo esclarecendo as dúvidas das partes e do Juiz, quanto ao assunto em questão.

Em termos gerais, a perícia é a constatação técnica ou científica que deve ser explicada em termos de causa e efeito, para as partes que estão demandando em um processo judicial. Para isso, conforme a matéria que está em litígio, o perito poderá utilizar- se de demonstrações matemáticas ou financeiras ou contábeis, devidamente explicadas, utilizando – se da técnica em outros processos. Ao perito caberá constatar a existência de danos físicos, e por consequência, a definir o montante de recursos financeiros ou não, necessários ao seu reparo ou em caso de perdas e danos, o montante da indenização cabível. Em outros casos, o perito é chamado para determinar o valor das coisas. Enfim, o perito é quem irá proporcionar a fundamentação técnica, que é a explicação do ocorrido. É claro que uma pessoa que é chamada pela Justiça para esclarecer tecnicamente os detalhes do objeto que está sendo periciado, ao definir a solução mais adequada, vai explanar o assunto do melhor modo possível, demonstrando de onde provém a sua decisão.

A transmissão dos conhecimentos do Perito sobre o objeto da perícia elucidará ao Juiz e as partes do processo, da mesma forma que um professor explica aos alunos uma coisa que nunca viram. Para restaurar a sua explicação, ele pode utilizar de exemplo simulações e figuras. Pode ser utilizado em um laudo pericial tudo que ajudará o leigo a entender o que está em Processo. Por isso a linguagem do laudo deve seguir a capacidade de entendimento daqueles que são partes no processo. Portanto, não pode se utilizar demasiadamente de termos técnicos. De modo geral, as perícias podem ser Judiciais ou Extrajudiciais.

As Perícias Judiciais são aquelas que se sucedem no âmbito da Justiça e se dão nos diferentes tipos de Ação Judicial. Portanto, o advogado ao ingressar com o processo judicial, irá escolher além do Foro, o tipo de ação mais apropriada para aquela demanda. Em ações de indenização de Danos Pessoais e Estéticos, é comum haver laudos médicos. Em ação de execução é comum haver laudos de avaliação de bens penhorados. Em ação de revisão de contratos de arrendamento mercantil ou de contrato de financiamento de veículos e de imóveis, é com encontrar laudos periciais econômicos financeiros. Em ações de prestações de contas é normal estarem acostados laudos contábeis e assim por diante.

As partes do processo, autor e réu, cada um podem nomear uma pessoa de sua confiança para acompanhar o trabalho técnico feito pelo Perito. Esse profissional

também de Ensino Superior, com conhecimento suficiente sobre a matéria que está sendo discutida é chamado de Assistente Técnico. As Perícias Extrajudiciais são aquelas que não envolvem a Justiça diretamente, mas em um momento futuro poderão ser utilizadas como meio de provas em um Processo Judicial. Por exemplo, um consultor que objetiva construir um edifício ao lado de uma casa que tem um péssimo estado de conservação, com rachaduras nas paredes, danos nos telhados, entre outros. Esse construtor contrata um profissional para fazer um laudo extrajudicial, o qual demonstra o estado que se encontra ok referido imóvel antes de iniciar a obra. Identificada todas as rachaduras, ilustradas com fotos e croquis, de forma que no futuro, esse construtor não seja responsável pelos danos que não cometeu. Outro exemplo de Perícia Extrajudicial é a pessoa que procura um médico para emitir um relatório sobre a extensão do dano físico ocasionado por um acidente de trabalho, cujo laudo será utilizado também na petição inicial para sustentar o que ele alega. Quanto a Perícia Extrajudicial Contábil, o perito é contratado por uma das partes interessadas para investigar questões que não seguiram para a esfera judicial. Podemos citar como exemplos os cálculos de indenizações trabalhistas, abuso em cobrança de juros, divórcios etc.

É importante ressaltar que não é porque houveram laudos acostados ao processo pelas partes que isso vai excluir a possibilidade de ocorrer a perícia determinada pelo Juiz. Na verdade, o fato de os autores apresentarem suas indagações fundamentando tecnicamente seus argumentos, confirmam a necessidade de Juízes terem um auxiliar para esclarecer tecnicamente aqueles pontos que não são de conhecimento do Juiz. Entretanto, se as partes apresentarem em laudos extrajudiciais que concordam entre si, como não haverá ponto controverso, o juiz poderá dispensar a perícia. Em resumo, a Perícia Judicial é aquela que é solicitada quando já existe um processo judicial em curso e a Perícia Extrajudicial é aquela que é solicitada antes de existir um processo judicial. Do mesmo modo, Perito Judicial é o profissional nomeado pelo Juiz, ao passo que o Assistente Técnico é o profissional nomeado pelas partes.

A Norma Brasileira de Contabilidade, NBC PP Nº 1 (R1), tem como objetivo estabelecer as diretrizes de atuação do contador na condição de perito. Segundo a referida norma o perito é:

> CONCEITO:
>
> 1.2 Perito é o contador detentor de conhecimento técnico e científico, regularmente registrado em Conselho Regional de Contabilidade e no Cadastro Nacional dos Peritos Contábeis, que exerce a atividade pericial de forma pessoal ou por meio de órgão técnico ou científico, com as seguintes denominações: (a)perito do juízo é o contador nomeado pelo poder judiciário para exercício da perícia contábil;
>
> (b)perito arbitral é o contador nomeado em arbitragem para exercício da perícia contábil;
>
> (c)perito oficial é o contador investido na função por lei e pertencente a órgão especial do Estado;
>
> (d)assistente técnico é o contador ou órgão técnico ou científico indicado e contratado pela parte em perícias contábeis.

A referida norma NBC PP Nº1 irá trazer os aspectos relacionados à: Habilitação Profissional, Impedimentos Profissionais, Suspeição e Impedimento Legal, Responsabilidade, Zelo Profissional, Utilização de Trabalho de Especialista dentre outros aspectos que fazem o conjunto de deveres e direitos do perito, sendo que dentre todos os aspectos a imparcialidade se faz presente em todos os estágios. De acordo com o Art. 149 do CPC, o perito é um dos auxiliares da justiça, sendo que sua nomeação será feita por um juiz conforme o Art. 156 §1º do CPC.

> Art. 149. São auxiliares da Justiça, além de outros cujas atribuições sejam determinadas pelas normas de organização judiciária, o escrivão, o chefe de secretaria, o oficial de justiça, o perito, o depositário, o administrador, o intérprete, o tradutor, o mediador, o conciliador judicial, o partidor, o distribuidor, o contabilista e o regulador de avarias."
>
> Art. 156. O juiz será assistido por perito quando a prova do fato depender de conhecimento técnico ou científico.
>
> § 1º Os peritos serão nomeados entre os profissionais legalmente habilitados e os órgãos técnicos ou científicos devidamente inscritos em cadastro mantido pelo tribunal ao qual o juiz está vinculado.

Ao ser nomeado o perito deverá analisar com imparcialidade o trabalho a ser desempenhado desde o momento de sua nomeação, em busca da verdade. Caso o perito conclua que não possui conhecimento ou não esteja capacitado para função a qual foi nomeado, deverá recusar a indicação do trabalho, fazendo tal ação o perito contador estará agindo de forma ética, cobrindo um de seus deveres, sendo que a NCM PG 01 elenca os deveres, vedações e permissibilidades do contador as quais deverá ser aplicadas a todos o profissionais da área, inclusive ao perito contábil;

> Deveres, vedações e permissibilidades:
>
> 1.3 São deveres do contador:
>
> (a)exercer a profissão com zelo, diligência, honestidade e capacidade técnica, observando as Normas Brasileiras de Contabilidade e a legislação vigente, resguardando o interesse público, os interesses de seus clientes ou empregadores, sem prejuízo da dignidade e independência profissionais;
>
> (b)recusar sua indicação em trabalho quando reconheça não se achar capacitado para a Especialização requerida;
>
> (c)guardar sigilo sobre o que souber em razão do exercício profissional, inclusive no âmbito do Serviço público, ressalvados os casos previstos em lei ou quando solicitado por autoridades competentes, entre estas os Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade;
>
> (d)informar a quem de direito, obrigatoriamente, fatos que conheça e que considere em condições de exercer efeito sobre o objeto do trabalho, respeitado o disposto na alínea deste item; (e)aplicar as salvaguardas previstas pela profissão, pela legislação, por regulamento ou por organização empregadora toda vez que identificar ou for alertado da

existência de ameaças mencionadas nas normas de exercício da profissão contábil, observando o seguinte:

(f)tomar medidas razoáveis para evitar ou minimizar conflito de interesses; e (ff) quando não puder eliminar ou minimizar a nível aceitável o conflito de interesses, adotar medidas de modo a não perder a independência profissional;

(g)abster-se de expressar argumentos ou dar conhecimento de sua convicção pessoal sobre os direitos de quaisquer das partes interessadas, ou da justiça da causa em que estiver servindo, mantendo seu trabalho no âmbito técnico e limitando-se ao seu alcance;

(h)abster-se de interpretações tendenciosas sobre a matéria que constitui objeto do trabalho, mantendo a independência profissional;

(I)Zelar pela sua competência exclusiva na orientação técnica dos serviços a seu cargo, abstendo-se de emitir qualquer opinião em trabalho de outro contador, sem que tenha sido contratado para tal;

(j)comunicar, desde logo, ao cliente ou ao empregador, em documento reservado, eventual circunstância adversa que possa gerar riscos e ameaças ou influir na decisão daqueles que são usuários dos relatórios e serviços contábeis como um todo;

(k)despender os esforços necessários e se munir de documentos e informações para inteirar-se de todas as circunstâncias, antes de emitir opinião sobre qualquer caso;

(l)renunciar às funções que exerce, logo que se positive falta de confiança por parte do cliente ou empregador e vice-versa, a quem deve notificar por escrito, respeitando os prazos estabelecidos em contrato;

(m)quando substituído em suas funções, informar ao substituto sobre fatos que devam chegar ao conhecimento desse, a fim de contribuir para o bom desempenho das funções a serem exercidas;

(n)manifestar, imediatamente, em qualquer tempo, a existência de impedimento para o exercício da profissão;

(o)ser solidário com os movimentos de defesa da dignidade profissional, seja defendendo remuneração condigna, seja zelando por condições de trabalho compatíveis com o exercício ético profissional da Contabilidade e seu aprimoramento técnico; (p)cumprir os Programas de Educação Profissional Continuada de acordo com o estabelecido pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC);

(q)comunicar imediatamente ao CRC a mudança de seu domicílio ou endereço, inclusive eletrônico, e da organização contábil de sua responsabilidade, bem como informar a ocorrência de outros fatos necessários ao controle e fiscalização profissional;

(r)atender à fiscalização do exercício profissional e disponibilizar papéis de trabalho, relatórios e outros documentos solicitados; e (s)informar o número de registro, o nome e a categoria profissional após a assinatura em trabalho de contabilidade, propostas comerciais, contratos de prestação de serviços e em todo e qualquer anúncio, placas, cartões comerciais e outros.

1.4 No desempenho de suas funções, é vedado ao contador:

(a)assumir, direta ou indiretamente, serviços de qualquer natureza, com prejuízo moral ou desprestígio para a classe;

(b)auferir qualquer provento em função do exercício profissional que não decorra exclusivamente de sua prática lícita;

(c)assinar documentos ou peças contábeis elaborados por outrem alheio à sua orientação, supervisão ou revisão;

(d)exercer a profissão, quando impedido, inclusive quando for procurador de seu cliente, mesmo que com poderes específicos, dentro das prerrogativas profissionais;

(e)facilitar, por qualquer meio, o exercício da profissão aos não habilitados ou impedidos;

(f)explorar serviços contábeis, por si ou em organização contábil, sem registro regular em Conselho Regional de Contabilidade;

(g)concorrer, no exercício da profissão, para a realização de ato contrário à legislação ou destinado a fraudá-la, quando da execução dos serviços para os quais foi expressamente contratado;

(h)solicitar ou receber de cliente ou empregador qualquer vantagem para aplicação ilícita;

(i)prejudicar, culposa ou dolosamente, interesse confiado a sua responsabilidade profissional;

(j)recusar-se a prestar contas de quantias que lhe forem comprovadamente confiadas;

(k)apropriar-se indevidamente de valores, bens e qualquer tipo de crédito confiados a sua guarda;

(l)reter abusivamente livros, papéis ou documentos, inclusive arquivos eletrônicos, comprovadamente confiados à sua guarda, inclusive com a finalidade de forçar o contratante a cumprir suas obrigações contratuais com o profissional da contabilidade, ou pelo não atendimento de notificação;

(m)orientar o cliente ou o empregador contra Normas Brasileiras de Contabilidade e contra disposições expressas em lei;

(n)exercer atividade ou ligar o seu nome a empreendimentos com finalidades ilícitas;

(o)emitir referência que identifique o cliente ou o empregador, com quebra de sigilo profissional, em publicação em que haja menção a trabalho que tenha realizado ou orientado, salvo quando autorizado por eles;

(p)iludir ou tentar iludir a boa-fé de cliente, empregador ou de terceiros, alterando ou deturpando o exato teor de documentos, inclusive eletrônicos, e fornecer falsas informações ou elaborar peças contábeis inidôneas;

(q)não atender, no prazo estabelecido, à notificação dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade;

> (r)intitular-se com categoria profissional que não possua na profissão contábil;
>
> (s)executar trabalhos técnicos contábeis sem observância das Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo CFC;
>
> (t)renunciar à liberdade profissional, devendo evitar quaisquer restrições ou imposições que possam prejudicar a eficácia e a correção de seu trabalho;
>
> (u)publicar ou distribuir, em seu nome, trabalho científico ou técnico do qual não tenha participado;
>
> (v)revelar negociação confidenciada pelo cliente ou empregador para acordo ou transação que, comprovadamente, tenha tido conhecimento, ressalvados os casos previstos em lei ou quando solicitado por autoridades competentes, entre estas os Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade; e
>
> (x)exercer a profissão contábil com negligência, imperícia ou imprudência, tendo violado direitos ou causado prejuízos a outrem.

O trabalho a ser periciado não deverá ser a sua opinião do especialista quanto pessoa ou cidadão, o seu trabalho nesse momento deve estar embasado nos fatos verídicos dos acontecimentos a ser periciados, examinando e investigando de forma imparcial e neutra as provas do litigio, para qual foi nomeado como auxiliar, de modo que o juiz empossе desses laudos e pareceres possa realizar um julgamento pautado na justiça e na verdade.

No momento da nomeação o perito tem como prazo 15 (quinze) dias para manifestar se existe algum impedimento profissional, de acordo com Art.157 § 1º do CPC.

> Art. 157. O perito tem o dever de cumprir o ofício no prazo que lhe designar o juiz, empregando toda sua diligência, podendo escusar-se do encargo alegando motivo legítimo.
>
> § 1º A escusa será apresentada no prazo de 15 (quinze) dias, contado da intimação, da suspeição ou do impedimento supervenientes, sob pena de renúncia ao direito a alegá-la.

Os impedimentos profissionais, para que um perito possa ou não atuar em um processo estão listadas na NBC PP Nº 1 (R1), itens 1;2;3;4 e 5:

> IMPEDIMENTOS PROFISSIONAIS:
>
> 1. Impedimentos profissionais são situações fáticas ou circunstanciais que impossibilitam o perito de exercer, regularmente, suas funções ou realizar atividade pericial em processo judicial ou extrajudicial, inclusive arbitral. Os itens previstos nesta Norma explicitam os conflitos de interesse motivadores dos impedimentos a que está sujeito o perito nos termos da legislação vigente.
>
> 2. Caso o perito não possa exercer suas atividades com isenção, é fator determinante que ele se declare impedido, após nomeado ou indicado, quando ocorrerem as situações previstas nesta Norma.

3. Quando nomeado, o perito deve dirigir petição, no prazo legal, justificando a escusa ou o motivo do impedimento.

4. Quando indicado nos autos pela parte e não aceitando o encargo, o assistente técnico deve comunicar a ela sua recusa, devidamente justificada por escrito, facultado o envio de cópia à autoridade competente.

5.O assistente técnico deve declarar-se impedido quando, após contratado, verificar a ocorrência de situações que venham suscitar impedimento em função da sua imparcialidade ou independência e, dessa maneira, comprometer o resultado do seu trabalho.

2. PERÍCIA JUDICIAL CONTÁBIL

Perito é o expert, é alguém que tem grande conhecimento em determinada área. De acordo com a Wikipédia, Perito Judicial é o técnico, ou especialista que opina sobre questões que lhe são submetidas pelas partes, ou pelo juiz, a fim de esclarecer fatos que auxiliem o julgador a formar sua convicção; daí, a importância da perícia.

O contador ou contabilista é o profissional diplomado em Ciências Contábeis, com curso superior. Com essa formação, o profissional está habilitado a exercer funções ou prestar serviços nas áreas financeira, atuarial, econômica e patrimonial de uma empresa, podendo se tornar um Perito Contábil, podendo atuar sob a tutela da Justiça sempre que tiver uma Lide, um Litígio, um conflito na Justiça que se faça necessário a opinião de um Perito. Para ele se tornar um Perito Contábil é necessário ter o CRC ativo, não é obrigatório o CNPC.

O juiz é o Perito em Direito, não em Contabilidade, então quando for necessária a opinião técnica sobre um assunto da área contábil, será nomeado um Perito Contábil. Como está sob a tutela da Justiça, do Poder Judiciário, se trata de uma Perícia Judicial, o Contador será um Perito do Juízo. Para ser nomeado pela Justiça, existe uma democracia onde o interessado deverá acessar o site do Tribunal da Justiça do seu estado ou de qualquer outro estado que deseja se cadastrar e verificar os requisitos, a documentação necessária e seguir o passo a passo disponibilizado pelo site. A partir disso, ele estará apto a ser nomeado como Perito do Juízo. Existe ainda a possibilidade do contador trabalhar como Assistente Técnico, ou seja, não será nomeado pela Justiça, ele será contratado pelas partes envolvidas naquele processo ou pelo Autor ou pelo Réu, para que possa produzir um parecer a respeito daquele Litígio, daquele conflito.

3. TIPOS DE PERÍCIA CONTÁBIL

Judicial: é utilizada quando existe a necessidade de reunir provas para um juiz determinar a sentença de processos. Por causa dessa necessidade, o juiz solicita que o Perito Contábil examine os documentos, faça questionamentos para a parte adversa, constate a aderência à legislação, dentre outras investigações. Dessa forma, em posse de todas informações pertinentes ao caso, o perito contratado emite um parecer que será anexado ao processo e servirá de suporte técnico para a elaboração do julgamento e da sentença do caso.

Extrajudicial: nesse tipo de perícia contábil, o perito é contratado por uma das partes

interessadas para investigar questões que não seguiram para a esfera judicial. Podemos citar como exemplos os cálculos de indenizações trabalhistas, abuso em cobrança de juros, divórcios etc. Assim, nesse caso, não há nenhum vínculo com a esfera judicial.

Arbitral: é a perícia contábil realizada de forma parcialmente judicial e extrajudicial, em que as partes envolvidas se encontram em esfera decisória. Nesse tipo de perícia, identificamos maior autonomia entre as partes, pois é realizada pelo Juiz Arbitral, que é uma instância decisória criada pelas partes

3.1. PERITO CONTÁBIL

O Perito Contábil e Financeiro busca conferir e realizar cálculos para auxiliar o Juiz a entender a parte técnica do processo, que poderá envolver contratos de financiamento, cálculos trabalhistas, alguns juros bancários em financiamentos, dentre outros. O Juiz só entende de Direito, então ele precisa de ajuda de profissionais da área contábil e administrativa para entender que decisão tomar no processo. Os profissionais podem ajudar o Juiz com uma perícia em cálculos contábeis e financeiros. É preciso estar inscrito em seu conselho de classe e participar de um curso de formação de Peritos Judiciais para iniciar na área. Esse curso deverá ser focado em cálculos contábeis e financeiros com certificação reconhecida pelos Tribunais.

O Perito não atua só no âmbito Judicial, ele também atua no âmbito Extrajudicial. Vamos supor que João está interessado em comprar uma loja, mas ele não sabe exatamente como essa empresa está. Então o João pode negociar e combinar com os proprietários da loja, de se contratar um Perito, que vai fazer toda a avaliação técnica do negócio da empresa. O Perito vai analisar as finanças, se tem alguma pendência em Cartório, Serasa e Banco Central. O Perito vai verificar se tem alguma pendência junto ao fornecedor, algum problema relacionado a clientes, se há problemas Judiciais e vai fazer todo o levantamento. Vale ressaltar que isso não é uma Auditoria e sim uma Perícia Contábil.

A Auditoria faz um exame da documentação, da contabilidade de um determinado problema e forma estatísticas por amostragem. O Perito Contábil vai analisar toda a documentação sobre um determinado problema. O Auditor faz uma amostragem documental, ele não vai analisar tudo, ele vai selecionar uma amostra e a partir da análise dessa amostra, ele irá fazer uma inferência sobre a documentação, o produto. Enquanto a auditoria tem objetivo de otimizar a gestão de uma empresa, a perícia pretende resolver uma questão pré-existente, muitas vezes de natureza jurídica. Partindo desse contexto o profissional com conhecimento técnico-científico é aquele que sabe fazer, ou seja, tem conhecimento em determinada área, no desempenho das funções e utiliza-se de questionamentos, análises do que se está fazendo ou do que foi feito, buscando a veracidade dos fatos.

Desta forma perito contábil é o profissional que possui especialização em sua área de atividade, segundo a NBC PP Nº1 (R1) perito contábil é:

4. DA HABILITAÇÃO COMO PERITO CONTÁBIL

Em toda e qualquer profissão se faz necessário o conhecimento técnico-científico da função a ser desempenhada, dedicação, zelo dentre outros são características para que seu trabalho seja digno de fé.

Para atuar como perito contábil o profissional deverá possuir graduação em Ciências Contábeis, sendo que a referida função é exclusiva para contadores habilitados no Conselho Regional de Contabilidade.

Dentre várias características para ser um perito o contador precisa possuir um notório saber, obter e manter-se atualizado sobre os conhecimentos da Ciência Contábil, das Normas Brasileiras de Contabilidade e técnicas contábeis, da legislação relativa à profissão e à atividade pericial; atuar com responsabilidade social, ética, profissional e legal; exercer a função de forma imparcial e independente.

O profissional que deseja atuar como perito contábil além todas as características aqui citadas e outras não elencadas neste artigo, deverá seguir no desempenho das funções normas que tangem a área contábil, dentre elas: NBC PG 01 - Código de Ética Profissional do Contador, a NBC PG 100; Cumprimento do Código, dos Princípios Fundamentais e da Estrutura Conceitual e a NBC PG 300; Contadores que Prestam Serviços (Contadores Externos) e a NBC PG 12 Educação Profissional Continuada.

Sua habilitação como perito contábil será por meio de aprovação em Exame de Qualificação Técnica (EQT), regulamentado pela NBC PP 02, o referido exame tem como objetivo analisar o conhecimento e a competência técnico-profissional do contador que deseja atuar como perito contábil.

Ao se habilitar para o trabalho pericial o perito contador irá comprovará que está habilitado para a função de perito contábil, seguindo o que trata a NBC PP Nº1 (R1):

> HABILITAÇÃO PROFISSIONAL
>
> 4.1 O perito deve comprovar sua habilitação por intermédio de Certidão de Regularidade Profissional emitida pelos Conselhos Regionais de Contabilidade ou do Cadastro Nacional de Peritos Contábeis do CFC. O perito pode anexá-las no primeiro ato de sua manifestação e na apresentação do laudo ou parecer.
>
> 4.2 A indicação ou a contratação de assistente técnico ocorre quando a parte ou a contratante desejar ser assistida por contador, ou comprovar algo que dependa de conhecimento técnico-científico, razão pela qual o profissional só deve aceitar o encargo se reconhecer estar capacitado com conhecimento, discernimento e independência para a realização do trabalho.

Caso o perito seja nomeado por um juiz para atuar em um processo deverá seguir as Normas de Contabilidade, além de se atentar aos prazos que trata o CPC em seu Art. 465, §§ 1º e 2º:

> Art. 465. O juiz nomeará perito especializado no objeto da perícia e fixará de imediato o prazo para a entrega do laudo.
>
> § 1º Incumbe às partes, dentro de 15 (quinze) dias contados da intimação do despacho de nomeação do perito:
>
> I - arguir o impedimento ou a suspeição do perito, for o caso; II - indicar assistente técnico; III – apresentar quesitos.
>
> § 2º Ciente da nomeação, o perito apresentará em 5 (cinco) dias:
>
> I - proposta de honorários;
>
> II - currículo, com comprovação de especialização;
>
> III-contatos profissionais, em especial o endereço eletrônico, para onde serão dirigidas as intimações pessoais.

Nesse documento serão registradas as aberturas das análises periciais, com todos os detalhes das informações que foram examinadas pelo perito contador. Nesse sentido, as informações constantes no laudo devem ser claras e objetivas, sempre evidenciando a verdade dos fatos.

Ao final do laudo ou parecer pericial contábil, deve conter a conclusão dos resultados apurados. A estruturação do laudo deve ter minimamente as seguintes informações: Identificação do processo e das partes;

Síntese do objetivo da perícia;

Metodologia de análises e exames;

Metodologia adotada para os trabalhos periciais;

Anexos ou memórias de cálculos;

Assinatura do Perito Contador.

Identificação das diligências realizadas;

Transcrição e respostas dos questionamentos realizados para as partes, que são tecnicamente chamados de quesitos;
Conclusão;
Anexos;

Apêndices;

Assinatura do Perito-Contador - que nele fará constar sua categoria profissional de Contador e o seu número de registro em Conselho Regional de Contabilidade, comprovando mediante certidão de regularidade. É permitida a utilização da certificação digital, em consonância com a legislação vigente e as normas estabelecidas pela Infra- Estrutura de Chaves Públicas Brasileiras - ICP-Brasil. Necessitará ter assinatura em conjunto quando se tratar de Laudo Pericial Contábil assinado em conjunto, pelo(s) perito(s) contador(es) nomeado(s) ou contratado(s) ou escolhido(s) e perito(s) contador(es) assistente(s), haverá responsabilidade solidária sobre o referido documento. Em se tratando de Laudo Pericial Contábil efetuado por peritos contadores não oficiais para a área criminal, o exame só poderá ser realizado após a prestação de compromisso de bem e fielmente desempenharem o encargo.

Resolução CFC 1.502/2016 - Cadastro Nacional de Peritos Contábeis – CNPC- Conselho Federal de Contabilidade – CFC, para atender as exigências do Código de Processo Civil/2015, especificamente o seu artigo 156, criou o Cadastro Nacional de Peritos Contábeis –CNPC, por intermédio da Resolução 1.502 de 19 de fevereiro de 2016, tem como objetivo oferecer ao Judiciário brasileiro uma lista de profissionais qualificados para atuar como Peritos Contábeis.

NOTA: A participação do contador no CNPC é voluntária. Não substitui a inscrição nos cadastros eletrônicos que estão sendo disponibilizados nos Tribunais de Justiça (Resolução CNJ 233/2016). Mas é um importante diferencial para constar no currículo do profissional. Chancela de Qualidade, pois exige que os peritos inscritos cumpram o PEPC.

5. PERÍCIA CONTÁBIL

O Decreto-Lei nº 9.295/46, na letra "c" do art. 25, determina que o Laudo Pericial Contábil somente seja elaborado por contador que esteja devidamente registrado e habilitado em Conselho Regional de Contabilidade. Laudo Pericial Contábil é um documento escrito, no qual o perito-contador deve registrar, de forma abrangente, o conteúdo da perícia e particularizar os aspectos e as minudências que envolvam o seu objeto e as buscas de elementos de prova necessários para a conclusão do seu trabalho. Obriga a Norma que o perito-contador, no encerramento do Laudo Pericial Contábil, apresente, de forma clara e precisa, as suas conclusões.

O Laudo Pericial Contábil é orientado e conduzido pelo perito-contador, que adotará padrão próprio, respeitada a estrutura prevista nesta norma. Nele serão registrados de forma circunstanciada, clara e objetiva, sequencial e lógica, o objeto da perícia, os estudos e observações realizadas, as diligências executadas para a busca de elementos de prova necessários, a metodologia e critérios adotados, os resultados devidamente fundamentados e as suas conclusões. Não deve o perito-contador utilizar-se dos espaços marginais ou interlineares para lançar quaisquer escritos no Laudo Pericial Contábil. Não pode o perito-contador utilizar as entrelinhas, produzir emendas ou rasuras, pois não será aceita a figura da ressalva, especialmente quando se tratar nas respostas aos quesitos. A linguagem adotada pelo perito-contador deverá ser acessível aos interlocutores, possibilitando aos julgadores e às partes da demanda conhecimento e interpretação dos resultados obtidos nos trabalhos periciais contábeis. Devem ser utilizados termos técnicos e o texto conter informações de forma clara. Os termos técnicos devem ser inseridos na redação do laudo pericial contábil, de modo a se obter uma redação técnica, que qualifique o trabalho pericial, respeitadas as Normas Brasileiras de Contabilidade, e as Normas Internacionais de Contabilidade, no que couber, bem como a legislação de regência da profissão contábil. Tratando-se de termos técnicos atinentes à profissão contábil, devem os mesmos, quando necessário, ser acrescidos de esclarecimentos adicionais e recomendada a utilização daqueles de maior domínio público.

O Laudo Pericial Contábil deverá ser escrito de forma direta, devendo atender às necessidades dos julgadores e dos interessados e ao objeto da discussão, sempre com conteúdo claro e limitado ao assunto da demanda, de forma que possibilite os julgadores

a proferirem justa decisão. O Laudo Pericial Contábil não deve conter documentos, coisas, e/ou informações que conduzam a duvidosa interpretação, para que não induza os julgadores e interessados a erro.

6. PROCEDIMENTOS PERICIAIS

Os procedimentos periciais são os meios pelos quais o perito contador seguirá para compor sua opinião e emitir o laudo pericial. A observação desses procedimentos é fundamental para uma perícia contábil completa. A seguir, estudaremos cada um deles:

Exame: é a análise dos livros fiscais, contábeis e financeiros, bem como demais registros das transações e documentos;

Vistoria: diligência que busca verificar e constatar a situação, coisa ou fato de forma circunstancial;

Indagação: busca de informações por meio de entrevistas com as pessoas envolvidas no caso ou conhecedores do objeto em discussão;

Investigação: pesquisa que traz para o laudo pericial contábil o que está oculto por omissões das partes;

Arbitramento: determinação dos valores apurados ou a solução do problema através de métodos técnico-científicos;

Mensuração: qualificação e quantificação física de coisas, bens, direitos e obrigações envolvidas na discussão;

Avaliação: estabelece os valores de coisas, bens, direitos, obrigações, despesas e receitas.

Certificação: atesta a informação trazida ao laudo pericial contábil pelo perito contador, com as atribuições de caráter, autenticidade e confiança atribuídas a esse profissional. O perito contador deve observar as perguntas efetuadas pelas partes, no momento próprio dos esclarecimentos, pois tal ato se limita às respostas a quesitos integrantes do laudo pericial, às explicações sobre o conteúdo da lide ou sobre a conclusão do laudo pericial contábil.

7. PROVA PERICIAL

Segundo o CPC em seu Art. 464 prova pericial consiste em:

> "Art. 464. A prova pericial consiste em exame, vistoria ou avaliação."

Exame, vistoria ou avaliação da prova: nada mais é que investigação ou pesquisa minuciosa dos fatos em busca da verdade.

Desta forma a prova pericial consiste na investigação dos fatos, qual se tornará a prova produzida por um especialista dotado de conhecimento técnico-científico, e que por sua vez irá apresentar a conclusão da investigação ao juiz o qual o nomeou para desempenho das funções ou quando se tratando de uma Perícia extrajudicial a pedido da parte a qual o contratou.

A prova pericial deverá ser elaborada de modo a demonstrar a verdade sobre os fatos

apurados, de modo que o juiz possa realizar um julgamento justo, embasado na verdade e na justiça. Ao desempenhar suas funções o perito deverá examinar vistoriar ou avaliar a documentação e fatos sobre o processo o qual foi designado, o perito deverá ser imparcial, apurando todos os fatos ocorridos independentes de qual das partes o fato apurado se trata, agindo com total neutralidade.

8. RESPONSABILIDADE DO PERITO

O termo responsabilidade como bem elucidada no dicionário online www.dicio.com.br é:

> Responsabilidade
>
> Significado de Responsabilidade substantivo feminino
>
> Dever de responder pelo próprio comportamento, pelas ações de outras pessoas ou instituições; obrigação: é responsabilidade do Estado garantir condições de sobrevivência a todas as pessoas.

Desta forma o perito no desempenho de suas funções torna-se responsável pelos dados apresentados em forma de prova pericial, devendo ser imparcial e neutro em seus relatórios, seu parecer deverá ser baseado unicamente na verdade dos fatos analisados, de modo que sua explanação não seja contaminada com suas crenças e com o seu julgamento particular sobre o assunto periciado.

A cada momento do desempenho de suas funções o perito deverá ser imparcial e neutro, não permitindo que a prova pericial seja contaminada com julgamentos internos, o seu trabalho deverá ser voltado para a verdade dos fatos, de modo que não se tenham questionamentos por parte do juiz e nem dos litigantes do processo, caso seja observado qualquer vício no exame das provas o perito será responsabilizado pelos dados apresentados, podendo ser até condenado.

Na NBC PP nº1 (R1) traz de forma clara quais são as responsabilidades do perito no desempenho de suas funções, e quais são as responsabilidade civil e penal caso as normas legais que regem a função sejam transgredidas.

> RESPONSABILIDADE
>
> 1.O perito deve conhecer as responsabilidades sociais, éticas, profissionais e legais às quais está sujeito no momento em que aceita o encargo para a execução de perícias contábeis judiciais e extrajudiciais, inclusive arbitral.
>
> 2.O termo "responsabilidade" refere-se à obrigação do perito em respeitar os princípios da ética e do direito, atuando com lealdade, idoneidade e honestidade no desempenho de suas atividades, sob pena de responder civil, criminal, ética e profissionalmente por seus atos.
>
> 3.Ciente do livre exercício profissional, deve o perito nomeado, sempre que possível e não houver prejuízo aos seus compromissos profissionais e às suas finanças pessoais, em colaboração com o Poder Judiciário, aceitar o encargo confiado ou escusar-se do encargo, no prazo legal, apresentando suas razões.
>
> 4.O perito nomeado, no desempenho de suas funções, deve propugnar

> pela imparcialidade, dispensando igualdade de tratamento às partes e, especialmente, aos assistentes técnicos. Não se considera parcialidade, entre outros, os seguintes:
>
> (a)atender às partes ou a assistentes técnicos, desde que se assegure igualdade de oportunidades; ou
>
> (b)fazer uso de trabalho técnico-científico anteriormente publicado pelo perito nomeado que verse sobre matéria em discussão.
>
> Responsabilidade civil e penal
>
> 5.A legislação civil determina responsabilidades e penalidades para o profissional que exerce a função de perito, as quais consistem em multa, indenização e inabilitação.
>
> 6.A legislação penal estabelece penas de multa e reclusão para os profissionais que exercem a atividade pericial que descumprirem as normas legais.

9. EXEMPLOS DE APLICAÇÃO DE PERÍCIA CONTÁBIL

A perícia contábil pode ser aplicada a vários tipos de situações, não necessariamente na esfera dos tribunais, mas em quaisquer situações que exigem provas e análises. Isso porque sua aplicação traz para as partes interessadas informações e dados comprovados por meio do laudo pericial, que justificam ou desqualificam argumentos. Abaixo, apontaremos algumas situações em que se pode aplicar a Perícia Contábil:

Apuração de haveres e avaliações de direitos e obrigações;

Avaliação dos fundos de comércio;

Levantamentos de balanços especiais para fins de determinação do patrimônio líquido;

Avaliação de acervos patrimoniais;

Cálculos de juros bancários abusivos;

Causas trabalhistas;

Dissolução de sociedades;

Reorganização societária;

Fusões, cisões e aquisições de empresas.

Para concluir, é preciso reforçar sobre a importância da Perícia Contábil na resolução de problemáticas cotidianas, bem como a necessidade de se manter atualizado e apto com os conhecimentos técnicos em dia para exercer essa atividade de forma concreta e assertiva.

10. ZELO PROFISSIONAL DO PERITO

Segundo a NBC PP Nº1 (R1), zelo profissional é:

> ZELO PROFISSIONAL
>
> 1.O termo "zelo", para o perito, refere-se ao cuidado que ele deve dispensar na execução de suas tarefas, em relação à sua conduta, documentos, prazos, tratamento dispensado às autoridades, aos

integrantes da lide e aos demais profissionais, de forma que sua pessoa seja respeitada, seu trabalho levado a bom termo e, consequentemente, o laudo pericial contábil e o parecer pericial-contábil sejam dignos de fé pública.

2.O zelo profissional do perito na realização dos trabalhos periciais compreende:

(a)cumprir os prazos fixados pelo juiz em perícia judicial e nos termos contratados em perícia extrajudicial, inclusive arbitral;

(b)comunicar ao juízo, antes do início da perícia, caso o prazo estipulado no despacho judicial para entrega do laudo pericial seja incompatível com a extensão do trabalho, sugerindo o prazo que entenda adequado;

(c)assumir a responsabilidade pessoal por todas as informações prestadas em matéria objeto da perícia, os quesitos respondidos, os procedimentos adotados, as diligências realizadas, os valores apurados e as conclusões apresentadas no laudo pericial contábil e no parecer pericial contábil;

(d)prestar os esclarecimentos determinados pela autoridade competente, respeitados os prazos legais ou contratuais;

(e)propugnar pela celeridade processual, valendo-se dos meios que garantam eficiência, segurança, publicidade dos atos periciais, economicidade, o contraditório e a ampla defesa;

(f)ser prudente, no limite dos aspectos técnico-científicos, e atento às consequências advindas dos seus atos;

(g)ser receptivo aos argumentos e críticas, podendo ratificar ou retificar o posicionamento anterior.

3.A transparência e o respeito recíprocos entre o perito nomeado e os assistentes técnicos pressupõem tratamento impessoal, restringindo os trabalhos, exclusivamente, ao conteúdo técnico- científico.

4.O perito é responsável pelo trabalho de sua equipe técnica.

5.Quando não for possível concluir o laudo pericial contábil no prazo fixado pela autoridade competente, deve o perito nomeado requerer a sua dilação antes de vencido aquele, apresentando os motivos que ensejaram a solicitação.

6.Na perícia extrajudicial, o perito deve estipular os prazos necessários para a execução dos trabalhos e a descrição dos serviços a executar na proposta de trabalho e honorários, e posteriormente, no contrato de prestação de serviços firmado com o contratante.

7.A realização de diligências, para a busca de elementos de provas, quando necessária, deve ser comunicada aos assistentes técnicos com antecedência legal.

Com base nos dados apresentados acima podemos verificar que o a função do perito não é simplesmente ter o conhecimento técnico-científico do assunto abordado, como em qualquer trabalho possui deveres e direitos a serem cumpridos, uma vez que esse trabalho não seja desempenhado dentro das normas, haverá consequências com as quais o perito

deverá arcar com a responsabilidade de seus atos.

Devido a esse zelo profissional mais uma vez faz-se presente a importância de ser imparcial e neutro no desempenho de suas funções, trabalhando sempre com a verdade dos fatos. Uma vez indo ao encontro da verdade, o perito irá contribuir com julgamento justo para os litigantes, e irá realizar um trabalho digno de fé, consequentemente será respeitado pelos seus trabalhos realizados.

11. CONCLUSÃO

O presente artigo tem como premissa elucidar aos contadores que almejam tornar-se perito contábil, da importância de ser imparcial e neutro no desempenho da função, não permitindo que suas convicções sejam fonte do trabalho a ser desempenhado.

A partir do momento que o perito é nomeado deverá pautar suas ações de forma profissional, nesse momento o seu caráter e sua formação como cidadão não poderá interferir em sua investigação.

A imparcialidade e a neutralidade se faz presente, desde o momento da nomeação do perito até a entrega final da documentação pertinente a perícia contábil. Ao ser nomeado o perito deverá ser imparcial e neutro, observando se coexistem impedimentos ou suspeição que o impede de ser nomeado.

Por seguinte, no exame das provas periciais mais uma vez deverá agir de forma imparcial e neutra, de modo que os exames e investigações realizados para o processo sejam apresentados com fatos reais, de modo que não haja contestação sobre os documentos apresentados.

Se em algum estágio do processo o perito observar que exista algum fato que possa ser visto como impeditivo ou de suspeição deverá comunicar de imediato ao juiz do litigio.

O laudo e parecer pericial devem ser elaborados de forma imparcial e neutra, dignos de fé pública, caso ocorra o contrário o perito sofrerá sanções punitivas quanto aos seus atos, sofrendo penalidades, que vão desde multas, indenizações, inabilitações e até mesmo reclusão para o especialista, as referidas penas ocorrem, pois o perito possui responsabilidade social, ética, profissional desde o momento em que aceita a função para a qual foi nomeado, dessa forma deverá estar atento a todos os fatos que o circundam o processo, para que seus atos não ocorram de parcialidade, levando a responder por responsabilidade civil ou penal, dependendo da transgressão cometida. Quanto ao mercado de trabalho, os Peritos Judiciais podem lidar com resolução de conflitos pessoais; Fusões, Cisões e Incorporações; Reavaliação de Ativo Permanente; Prestação de Contas (Síndicos; Curatelas; entre pessoas que estão construindo imóvel em condomínio, etc.) e Perícias Arbitrais.

O Decreto-Lei nº 9.295/46, na letra “c” do art. 25, determina que o Parecer Pericial Contábil somente seja elaborado por contador que esteja devidamente registrado e habilitado em Conselho Regional de Contabilidade Parecer Pericial Contábil é um documento escrito, no qual o perito-contador deve registrar, de forma abrangente, o conteúdo da perícia e particularizar os aspectos e as minudências que envolvam o seu objeto e as buscas de elementos de prova necessários para a conclusão do seu trabalho. Obriga a Norma que o perito-contador, no encerramento do Parecer Pericial Contábil, apresente, de forma clara e precisa, as suas conclusões.

Como citado no decorrer do artigo o perito contábil é um profissional-contábil de notório saber, sua atuação profissional é regida por várias normas contábeis que deverão ser aplicadas no desempenho de sua função, além do mais o perito deverá estar sempre atualizado quanto ao conhecimento técnico e profissional, realizando educação profissional continuada, conforme a NBC PG 12 (R3):

> Campo de aplicação e obrigações dos profissionais:
>
> 1. A EPC é obrigatória para todos os profissionais da contabilidade que:
>
> Peritos contábeis
>
> (a) estejam inscritos no Cadastro Nacional de Peritos Contábeis (CNPC) do CFC. (Incluída pela Revisão NBC 02).

Esse estudo continuado é de grande importância, pois o mundo está em evolução a todo o momento, o que poderia ser considerado impossível hoje, amanhã talvez já seja possível, sem contar como a forma de trabalho evolui a cada dia.

Novas técnicas são criadas a todo instante, no início dos tempos não imaginaríamos que teríamos a internet como grande aliada em nosso trabalho, hoje tem milhares de profissionais que além de usarem como ferramenta de pesquisa, consegue trabalhar de home-office graças a essa tecnologia, e só conseguimos realizar tal feito, pois continuamos a estudar, e da mesma forma o perito só conseguirá prestar um bom trabalho mantendo-se atualizado através do estudo, que deverá ser continuo. Levando em conta todos os aspectos apresentados no artigo concluímos que a função de perito contábil é de extrema importância em várias decisões de litígios, agindo como auxiliar da justiça, levando de forma imparcial e neutra as provas periciais para que o juiz possa julgar de forma justa e imparcial.

REFERÊNCIAS

[1] BRASIL. Lei nº 5.869. Institui o Código do Processo Civil CPC. BEUREN, Ilze Maria et al. Como elaborar Trabalhos Monográficos de Contabilidade. Teoria e Prática. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006. HOOG, Wilson Alberto Zappa. Perícia Contábil. Normas Brasileiras. 02ed. Curitiba/PR. Saraiva, 2007

[2] SÁ, Antônio Lopes de. Perícia Contábil. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. SANTOS, Franklin. Pericia Contábil. Teoria e Prática. 01 ed. Recife - PE. Clube de Autores, 2011. SERRANO, Pablo Jimenez.

[3] SANTANA, Creusa Maria Santos de. A perícia contábil e sua contribuição na sentença judicial: um estudo exploratório. São Paulo /SP, 1999. Disponível em: < https://scholar.google.com.br/scholar?cites=5581072575227692070&as_sdt=2005&s ciodt=0,5&hl=pt-br.> Acesso em 30/04/2015. 10

[4] Perícia Judicial e Extrajudicial por Eduardo Waga. Disponível em https://www.eduardowaga.com.br/

[5] Perícia Contábil. Disponível em: https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Per%C3%ADcia_cont%C3%A1bil

[6] Perícia Judicial e Extrajudicial. Disponível em https://youtu.be/YR1M7HFjlXc

[7] Lei 13.105, de 16 de março de 2015. Novo Código de Processo Civil. Legislação Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2015/lei/l13105.htm> - Acessado em: 02/04/2022.

[8] Norma Brasileira de Contabilidade, NBC PP Nº 1(R1), de 19 de março de 2020. Disponível

em: < https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/norma-brasileira- decontabilidade-nbc-pp-n-1-r1-de-19-de-marco-de-2020-250058222> - Acessado em: 02/04/2022.

[9] Norma Brasileira de Contabilidade, NBC PG 12 (R3), de 07 de dezembro de 2017. Disponível em: < https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbcpg- geral/> - Acessado em: 02/04/2022.

[10] Dicionário online. Disponível em: < https://www.dicio.com.br/>. Acessado em: 02/04/2022.

[11] Dicionário informal online. Disponível em: < https://www.dicionarioinformal.com.br/>. Acessado em: 02/04/2022.

Autores

AUTORES

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA (ORGANIZADORA)

Professora Doutora da Universidade Federal do Amazonas. Doutorado em Administração pela UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA e Mestre em Administração pela FPL - FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO DE MINAS GERAIS. Possui graduação em Administração pela UNIMONTES- Universidade Estadual de Montes Claros (2008). Especialista em Design Instrucional para Educação a Distância pela UNIFEI- Universidade Federal de ItajubáI. Possui experiência como docente na Graduação Presencial dos cursos de Administração, Engenharias, e Cursos Superiores em Tecnologia de Logística, Comércio Exterior e Gestão Portuária e Gestão de Recursos Humanos. Estuda o tema felicidade no trabalho nas organizações e desenvolve consultoria na área de gestão de pessoas.

LEIA MARIA ERLICH RUWER (ORGANIZADORA)

Doutora em Serviço social pela UNESP/SP (2011), possui mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC/SC (2004). É especialista em Administração pela UNIOESTE/PR (2000). Graduada em Administração pela UNIOESTE/PR (1994). Atua na Docência no Ensino Superior na Área de Gestão Estratégica de Pessoas e Marketing (graduação, pós-graduação, MBAs e educação corporativa). Possui ampla bagagem generalista de estudos em empresas de pequeno, médio e grande porte nacionais e multinacionais. Experiência profissional de 21 anos no mercado financeiro, e atua com Consultoria Organizacional e Desenvolvimento de Conteúdo; é avaliadora de cursos do INEP/MEC; é Membro de comissão científica de revistas e eventos diversos.

PRISCILA REZENDE DA COSTA (ORGANIZADORA)

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA USP, 2012. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA RP USP, 2007. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, 2005. Atualmente é diretora do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Nove de Julho, PPGA UNINOVE. É bolsista produtividade em pesquisa, CNPq - PQ 2, e professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, Linha de Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis (IEN). Também na UNINOVE é professora do curso de Graduação em Administração, preside o Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA) do Programa de Educação Tutorial (PET) e atua na coordenação técnica e acadêmica do Programa Escola da Ciência e do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). Foi Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UNINOVE, 2010-2014. É editora chefe do International Journal of Innovation (IJI) e editora associada do Innovation & Management Review (IMR). É líder de Grupo de Pesquisa do CNPq, intitulado Estratégia de Inovação, e no âmbito do grupo coordenou projetos AUTORES de pesquisa financiados pelo CNPq (Projeto CNPq Universal n° 422922/2018-8 e Projeto CNPq Ciências Sociais n° 471875/2014-7) e pela FAPESP (RTI 2019/20222-4). Também participa dos seguintes grupos de pesquisa do CNPq: Inovação e Sustentabilidade (UNINOVE); Núcleo de Estudos da Inovação e Competitividade (NEIC/FEI); e Núcleo de Pesquisas em Inovação, Gestão Empreendedora e Competitividade (INGTEC/USP), atuando no Projeto FAPESP n° 2017/25364-6. Tem experiência na área de Administração e seus principais temas de pesquisa são: capacidades dinâmicas, capacidade relacional, capacidade absortiva, cooperação empresa-universidade governo, internacionalização da inovação, ecossistemas empreendedores, redes e rotas tecnológicas.

ANTONIO SUERLILTON BARBOSA DA SILVA

Pós-Doutor em Administração, Doutor em Gestão e Mestre em Economia. Possui especializações em Gerenciamento Internacional de Projetos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Gestão Financeira. É graduado em Ciências Econômicas e em Administração. Atua como Professor e Coordenador do Curso de Administração e do Núcleo de Apoio Fiscal e Contábil (NAF) do Centro Universitário de Itajubá e é Avaliador do BASis.

AUTORES

CORA FRANKLINA DO CARMO FURTADO

Formada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (1990), Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (2000) e Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (2016). Atualmente é coordenadora dos Cursos de Administração e Administração Pública modalidade EAD da Universidade Estadual do Ceará e professora adjunta da Universidade Estadual do Ceará. Professora Permanente do Mestrado Profissional em Gestão e Saúde. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: administração, administração pública, empreendedorismo social, qualidade e cultura de consumo com orientações advindas da antropologia.

DANILO FREIRE PESSOA

Professor, Administrador, graduado em Aministração de Empresas pela Universidade Paulista (2023), MBA em Estratégisca de Compras e MBA em Logística e Suplly Chain Management, pela FACUMINAS (2024), MBA em Gestão de Pessoas e Liderança Executiva pela UNIATENEU (2024). Profissional negociador com 17 anos de experiência na área de compras, com expertise em estratégias de aquisição e gestão de suprimentos. Atualmente, exerce a função de Coordenador de Compras e Suprimentos em um hospital filantrópico no interior do Ceará, onde lidera equipes, otimiza processos de compras e contribui para a eficiência operacional e estratégica da instituição. Amplamente qualificado para tomar decisões estratégicas, desenvolver fornecedores e garantir a disponibilidade de insumos essenciais para o pleno funcionamento do hospital

DAYANE QUEIROZ SILVA

Graduada em Administração com ênfase em finanças e graduada em Ciências Contábeis com crc ativo, ambos pelo Centro Universitário de Patos de Minas - Unipam, pós-graduada em Gestão Empresarial também pelo Unipam e Mba em Controladoria, Perícia e Auditoria pelo Instituto de Pós-Graduação e Graduação-Ipog. Atualmente é gerente de contabilidade - TERA FERTILIZANTES

GÉRSON TONTINI

Doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (1995).

JOZIENE ALEIXO GUIMARÃES

Licenciatura plena em Pedagogia pelo Instituto de Educação e Ensino Superior de Samambaia (concluída em 2019). Licenciatura plena em Artes Visuais pelo Centro Universitário Cidade Verde (concluído em 2024), Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Franca (concluído em 2022). Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Patos de Minas (concluída em 2016). Especialização em Alfabetização e Letramento pela Universidade Federal de São João Del Rey (concluída em 2021).Especialização em Gestão Escolar pela Instituto de Educação e Ensino Superior de Samambaia (concluída em 2019). Atualmente atua como docente na Instituição de Ensino Técnico UNITEC - PATOS DE MINAS, desde 08/2023 e Professor de Educação Básica Profissional ,contratada pela SEE-MG desde de 2019. Experiência em educação no Sistema S (SENAC e SESC) de 2014 á 2024

LUCIANO TRENTIN

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB (2021).

MARINA DANTAS DE FIGUEIREDO

Realizou estágio pós-doutoral na Technische Universität Berlin, como bolsista PROBRAL-CAPES. Doutora e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/EA/UFRGS, Bacharel em

AUTORES

Administração pela Universidade de Pernambuco. Atuou como professora titular e docente permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza, na área de Organização e Sociedade entre os anos de 2013 e 2026. Foi coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza (PPGA/UNIFOR) no período entre 2021 e 2025. Foi membro do Comitê Científico da divisão acadêmica da Estudos Organizacionais (EOR) da Anpad no período entre 2021 e 2013. Foi editora-chefe da Revista Ciências Administrativas entre 2018 e 2022. Já atuou como líder de tema da divisão acadêmica da Anpad entre os anos de 2018 e 2019. É uma das Membras-fundadoras da Coletiva COMPA - Comunidade de Mulheres Pesquisadoras da Administração. Orienta alunos de mestrado e doutorado acadêmico. É parecerista de periódicos nacionais e internacionais.

ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA

Realizou Estágio de Pós-Doutorado na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra FEUC (Portugal, 20182019). É Doutora, Mestra e Bacharela em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Também possui graduação em Ciências Contábeis pela UNIFOR e Licenciatura em Pedagogia e em Matemática pela Faculdade Única. Foi bolsista no doutorado pela FUNCAP, no mestrado pela CAPES e, na graduação, pelo CNPq. Atuou em organizações privadas, com ênfase na área de gestão. Atualmente, é Professora Titular e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFOR, Editora de Seção da Revista Ciências Administrativas (UNIFOR), líder do Núcleo de Estudos em Governança e Educação (NEGE) e membro titular, eleita pelos pares, do Conselho Fiscal da ANPAD (mandato 20242027). Seus interesses de pesquisa incluem Governança Corporativa, Governança Familiar, Governança Pública, Educação Básica e Superior, Inovação e Empreendedorismo em empresas de países emergentes e desenvolvidos. Mais recentemente, tem direcionado suas investigações para as capacidades organizacionais e a ambidestria em pequenas e médias empresas familiares, especialmente em contextos de crise geopolítica e econômica. (Texto informado pelo autor)

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson

https://www.facebook.com/editorapoisson